

# **MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

## **TUNNEÄLY JA SEN ESIINTYMINEN VARUSMIESJOHTAJIEN KOULUTUKSESSA**

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti  
Otto Käsälä

Sotatieteiden maisterikurssi 9  
Maasotalinja

Huhtikuu 2020

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 9	Linja Maasotalinja
Tekijä Yliluutnantti Otto Käsälä	
Tutkielman nimi <b>Tunneäly ja sen esiintyminen varusmiesjohtajien koulutuksessa</b>	
Oppiaine johon työ liittyy Sotilaspedagogiikka	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Huhtikuu 2020	Tekstisivuja 57 Liitesivuja 3
<p><b>TIIVISTELMÄ</b></p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tunteiden keskeisiä piirteitä ja vaikutuksia sekä tarkastella niiden pohjalta muodostuvaa tunneälyä ja sen kehittämismahdollisuuksia Puolustusvoimien johtajakoulutuksessa. Tunneällyn soveltavalla tutkimuksella on tavoitteena syventää teoreettista pohjaa tunneälytaitojen kouluttamisen kehittämisestä Puolustusvoimien johtajakoulutuksessa ja luoda edellytyksiä soveltaville jatkotutkimuksille. Tutkimustehtävä rajattiin varusmiesjohtajien ryhmä- ja joukkuetason materiaalisissa esiintyvän tunneällyn selvittämiseen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena kahdessa osassa. Ensimmäisessä osassa tehtiin kirjallisuuskatsaus keskeisen tunneälyä käsittelevän kirjallisuuden pohjalta. Aineistolähtöisellä analyysillä muodostettiin viitekehys tunneällyn keskeisistä piirteistä ja teorioista pohjaksi toiseen osaan. Toisessa osassa tutkittiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä, miten tunneäly esiintyy Puolustusvoimien johtajakoulutuksen keskeisessä materiaalisissa. Tunneällyn teorioita peilattiin myös sotilaallisen toimintaympäristön asettamiin johtajien tunneälyllisiin vaatimuksiin.</p> <p>Ensimmäisen vaiheen tutkimustulokseksi muodostui synteesin avulla luotu tunneällyn viitekehys. Viitekehystä hyödyntämällä voitiin johtajakoulutusmateriaalista tutkia tunneällyn piirteitä ja osa-alueita. Toisen vaiheen tutkimustuloksista saavutettiin tutkimuksen keskeiset johtopäätökset. Johtajakoulutuksessa käytettävässä keskeisessä materiaalisissa esiintyy rajoitetusti tunneällyn piirteitä. Oppaat ja käsikirjat sisältävät lähinnä taktisia peruseriaatteita ja vaatimusluetteloita, joten tunneälykoulutuksen osalta sisältö on myös hyvin rajoitettu. Syväjohtaminen perustuu ihmiskeskeiseen johtamiseen, joten sen keskiössä on tunneälytaidot. Tunneälystä ei kuitenkaan syväjohtamisessa sellaisenaan puhuta, mutta tunneällyn alle sopivia kokonaisuuksia on runsaasti. Taistelijan mieli edustaa toimintakykykoulutuksen uusinta tutkimuksiin pohjautuvaa suuntaa kouluttaa psyykkistä, sosiaalista ja eettistä toimintakykyä. Siinä esiintyy tunneällyn osa-alueita ja tunneäly on myös huomioitu osana koulutustilaisuuksia. Tunneällyn kokonaisuutta ei kuitenkaan käsitellä, eikä mainita, mutta suuria sotilaallisen toiminnan kannalta olennaisia kokonaisuuksia, kuten stressinsietoa, painotetaan jokaisessa koulutusjaksossa.</p> <p>Tutkimuksessa todettiin tunneälytaitojen merkittävä vaikutus johtajana menestymiseen. Tunneälytaitojen kehittäminen on mahdollista myös lyhyessä ajassa, joka tukee tunneälykoulutuksen lisäämistä varusmiesjohtajien koulutukseen. Esiteltävällä sotilaan tunneäly -mallilla voidaan tehokkaasti kehittää johtajien tunneälyä varusmiespalveluksen aikana ja sen jälkeen.</p>	
<p><b>AVAINSANAT</b></p> <p>Tunneäly, tunteet, toimintakyky, taistelijan mieli, johtajakoulutus, syväjohtaminen</p>	

## SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tavoitteet.....	2
1.2 Tutkimustehtävä ja tutkimusprosessi .....	2
1.3 Tärkeimmät käsitteet.....	4
2. TIETEENFILOSOFIA JA METODOLOGIA	5
2.1 Tieteenfilosofiset perusteet .....	5
2.2 Aineistonkeruu.....	6
2.3 Aineiston analyysi.....	7
3. TUNNEÄLY	9
3.1 Tunteiden muodostuminen.....	9
3.1.1. Tunneteoriat .....	16
3.1.1.1. Biologis-fysiologiset .....	16
3.1.1.2. Kognitiiviset.....	17
3.1.1.3. Sosiaaliset .....	17
3.2 Tunneällyn muodostuminen.....	18
3.2.1. Tunneällyn teorialat .....	21
3.2.1.1. Salovey-Mayer .....	23
3.2.1.2. Goleman .....	24
3.2.1.3. Bar-On.....	25
3.3 Tunneälytaidot .....	27
3.4 Teoreettinen viitekehys.....	29
4. TUNNEÄLY VARUSMIESTEN JOHTAJAKOULUTUKSESSA	31
4.1 Tunneällyn esiintyminen varusmiesjohtajille koulutettavassa keskeisessä materiaalissa.....	31
4.1.1. Oppaat ja käsikirjat .....	31
4.1.2. Syväjohtaminen .....	34
4.1.3. Taistelijan mieli .....	35
4.2 Tulosten yhteenveto .....	37
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	39
5.1 Tunneällyn esiintyminen koulutusmateriaalissa.....	39
5.2 Tunneälytaitojen kehittäminen.....	40
5.2 Sotilaan tunneäly -malli .....	42
5.2 Johtopäätösten yhteenveto .....	49
6. POHDINTA	50
6.1 Tutkimuksen reflektointi.....	50
6.2 Tutkimuksen luotettavuus .....	50
6.3 Jatkotutkimus .....	52
6.4 Loppusanat.....	53

LÄHTEET

LIITTEET

# TUNNEÄLY JA SEN ESIINTYMINEN VARUSMIESJOHTAJIEN KOULUTUKSESSA

## 1. JOHDANTO

”Eräänä päivänä Sokrates pyysi Lakhesia kertomaan, mitä on rohkeus. Lakhes piti tehtävää helppona ja tokaisi:

’Jos säilyttää asemansa, puolustautuu eikä pakene, on rohkea.’

’Entä mitä sanot miehestä, joka menettää asemansa, mutta jatkaa taistelua paetessaan?’

Sokrates jatkoi uteluaan toinen toistaan seuraavilla yhä hankalammilla kysymyksillä.”

Yllä oleva keskustelu Sokrateen ja Lakhesin välillä on Platonin kirjoittamasta dialogista ja muodostaa nopean käsityksen tunteiden tulkinnan ja nimeämisen vaikeudesta. Kyse on subjektiivisesta näkemyksestä. Useimmiten käy niin, että määrittelemällä jokin tunne tietyllä tavalla annamme sille helposti mustavalkoisen tulkinnan. Keskustelussa Lakhes antaa sotapäällikkönä rohkeudelle tulkinnan luultavasti omiin sotakokemuksiinsa perustuen ja Sokrateen herättämä ajatus siitä, että rohkeus voi ilmetä myös muissa tilanteissa muulla tavalla, saa Lakhesin pään pyörälle. Sokrateen kysymyksen tulkinnassa voidaan päättelyllä havaita myös rohkeuden elementtejä, kuten omien pelkojen voittamista, mutta myös rohkeuden vastakohtia kuten aseman menettäminen ja pakeneminen. Dialogi avarsi varmasti Lakhesin käsitystä rohkeudesta pakottaen hänet pohtimaan tulkintaansa uudelleen ja todennäköisesti tätä kautta lisäsi hänen tunneälykkyyttään.

Tunteet ovat aina puhtaasti subjektiivisia tulkintoja ja tämän lyhyen alustuksen avulla halusin nostaa esille tunteiden tunnistamisen ja reflektoinnin merkityksen puhtaan mustavalkoisen määrittelyn sijaan. Määrittely helpottaa tunteiden hahmottamista, mutta mikäli pystymme ymmärtämään ja tunnistamaan tunteiden erilaisia elementtejä, opimme myös paremmin tulkitsemaan niitä yksilöllisesti ja siten hyödyntämään niitä paremmin.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on luoda ymmärrystä tunteiden toimintaan ja vaikutuksiin sekä tarkastella tunneällyn muodostumista ja hyödyntämismahdollisuuksia Puolustusvoimien johtajakoulutuksessa. Tunteita on tutkittu paljon ja viime vuosikymmenien ajan myös tunneällyn tutkimus on kasvanut merkittävästi (Esim. Salovey & Mayer 1990, Goleman 1995, Bar-On 1997). Tunneällyn merkitykseen yritys-elämän menestyksen selittäjänä on myös herätty ja kirjallisuutta aiheesta nousee jatkuvasti yhä enenevässä määrin, mutta Puolustusvoimien tutkimuskentässä tunneällyn tutkiminen on vielä kuitenkin alkutekijöissä.

Tämän takia tutkimuksen päämääränä olikin syventää aiempaa tietämystämme tunneälystä osana johtajien koulutusta soveltavalla tutkimuksella, tarkastella tunneällyn esiintymistä johtajakoulutuksessa ja luoda edellytyksiä jatkotutkimuksille. Tutkimuksen pohjalta ja sen käytettävyyden parantamiseksi on tutkimuksen loppuun liitetty suoraan käytäntöön soveltuva työkalu tunneällyn kehittämiseksi. Työkalun tavoitteena on tuoda tunneälytaitojen kehittämisen ajatus osaksi käytännön koulutusta, jossa siitä voidaan saada konkreettista hyötyä osana johtajakoulutuksen arkea. Tässä on etuna se, että mallia ja työkalua kehitetään jo ennen mahdollisia soveltavia jatkotutkimuksia kouluttavan henkilöstön ja käytössä olevien resurssien ehdoilla, jolloin mallin ja työkalun jatkotutkimusta voidaan suunnata paremmin johtajakoulutuksen tarpeita vastaavaksi.

## 1.2 Tutkimustehtävä ja prosessi

Tutkimustehtävänä on selvittää tunneällyn kehittämisen mahdollisuuksia Puolustusvoimien johtajakoulutuksessa ryhmä- ja joukkue-etasolla. Tämän tehtävän ratkaiseminen vaatii vastausta kahteen tutkimusongelmaan:

1. Mitkä ovat tunneällyn keskeiset tekijät ja piirteet?
2. Miten tunneäly näkyy varusmiesjohtajien koulutuksessa ryhmä- ja joukkue-etasolla?

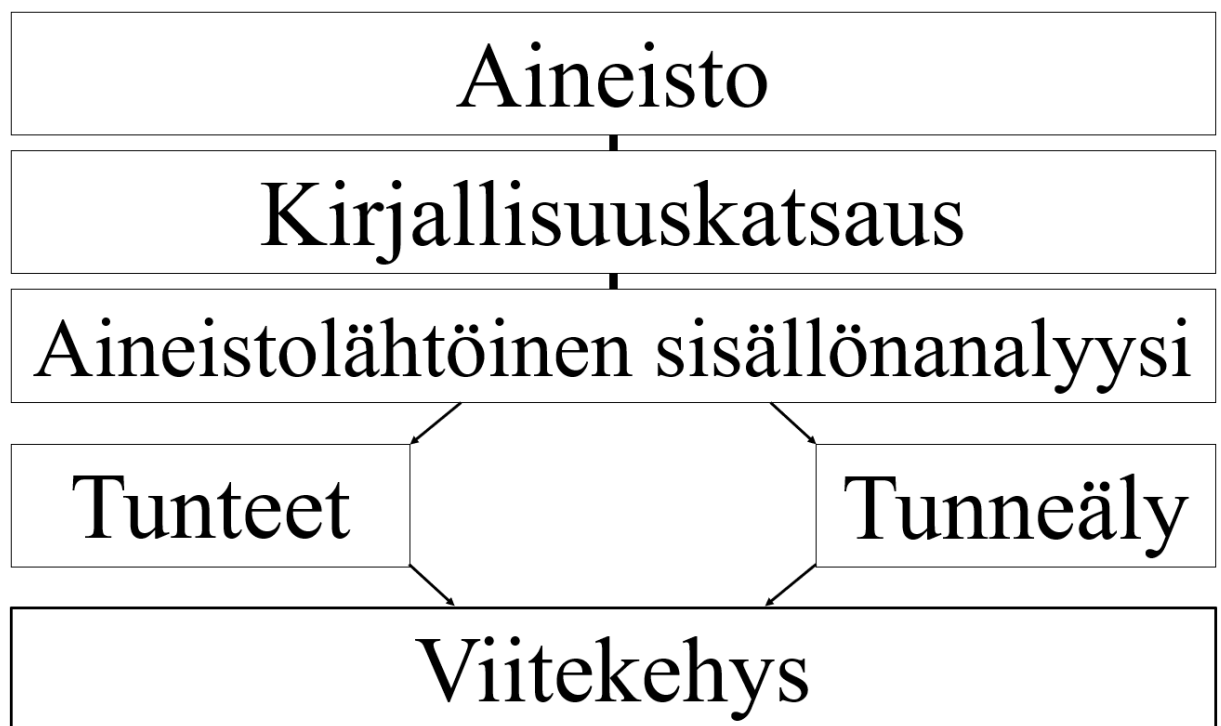
Tutkimus on jaettu kahteen osaan, joista ensimmäinen muodostaa perustan tunteiden ja tunneällyn ymmärtämiselle ja toinen tarkastelee tunneällyn esiintymistä johtajakoulutuksessa käytettävässä keskeisessä materiaalissa.

Ensimmäiseen tutkimusongelmaan vastaan laajalla kirjallisuuskatsauksella, joka analysoidaan aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Jaoin tutkimusongelman kahteen alatutkimusongelmaan:

1.1 Mitä ovat tunteet ja miten ne muodostuvat?

1.2 Miten tunneäly muodostuu ja mitä ovat tunneälytaidot?

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla muodostuu viitekehys toisen tutkimusongelman ratkaisemisen pohjaksi. Viitekehysten muodostuminen on esitetty kuvassa 1.



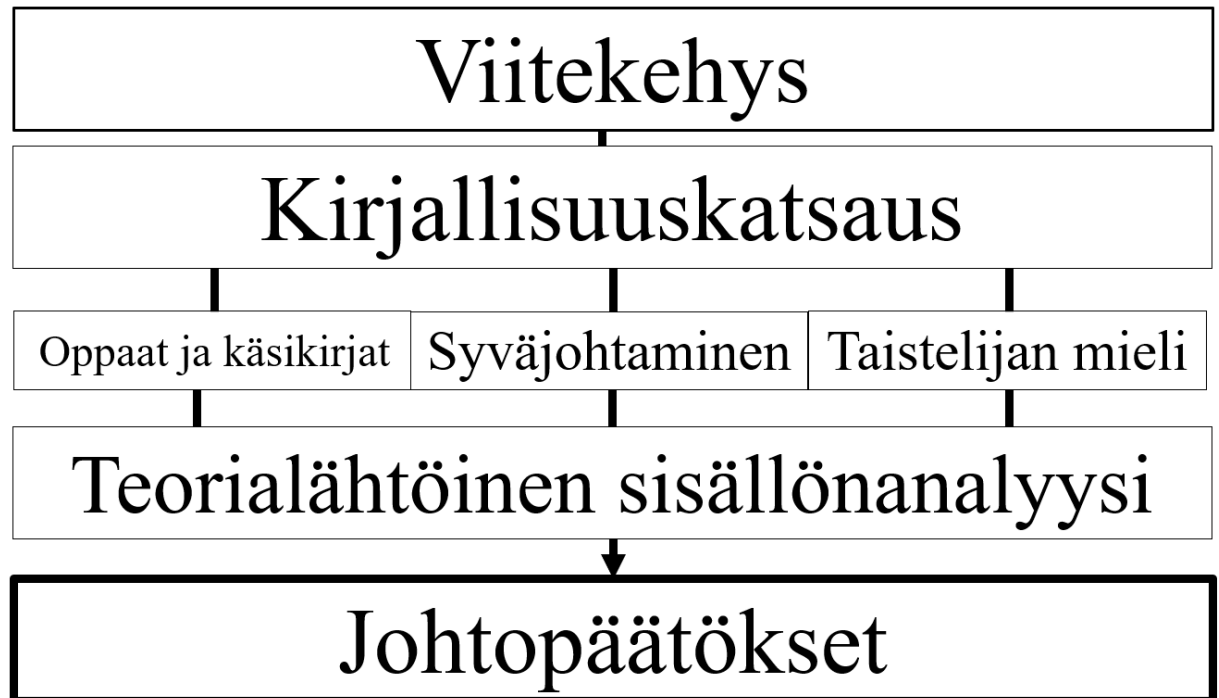
Kuva 1. Viitekehysten muodostaminen

Toiseen tutkimusongelmaan vastaan kirjallisuuskatsauksella, joka analysoidaan ensimmäisen tutkimusongelman perusteella muodostuneen viitekehysten avulla teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Jaoin toisen tutkimusongelman kahteen alatutkimuskysymykseen:

2.1 Miten sotilaallinen toimintaympäristö vaikuttaa johtajien tunneälyvaatimuksiin ja tunneällyn kehittämiseen?

2.2 Miten tunneäly näkyy varusmiesjohtajien keskeisessä koulutusmateriaalissa?

Toisen tutkimusongelman ratkaisemisella saavutetaan tutkimustehtävän kannalta olennaiset johtopäätökset tunneälyn kouluttamisen kehittämisestä. Tutkimusprosessi on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Johtopäätösten muodostuminen

### 1.3 Tärkeimmät käsitteet

Tutkimuksen tärkein käsite on tunneäly, jonka kokonaisuudesta muodostuva viitekehys sisältää tutkimuksen ensimmäisen osan tärkeimmät käsitteet, joiden esiintymistä lähdetään toisessa osassa tutkimaan. Tunneälyn kokonaisuus avataan tutkimuksessa tunteiden muodostumisesta lähtien aina tunneälyn keskeisiin teorioihin. Tunneälyn kokonaisuus sijoittuu Puolustusvoimissa toimintakykykoulutuksen alle. Toisen osan tärkeimmät käsitteet ovat toimintakyky, johtajakoulutus ja syväjohtaminen, jotka avataan tarkemmin niitä käsittelevissä kappaleissa.

## 2. METODOLOGIA JA FILOSOFIA

### 2.1 Tieteenfilosofiset perusteet

Kuten laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, on tämänkin tutkimuksen tavoitteena lisätä tietoa tutkittavasta aiheesta. Onkin syytä tarkastella tutkijaa ohjanneita metodologisia perusteita, joilla tarkoitetaan tieteenfilosofisten perusteiden, teoriapohjan, aineistonhankintamenetelmän ja tutkimusaineiston analyysimenetelmän muodostamaa kokonaisuutta, jotta lukijalle käy selväksi millaisiin lähtökohtiin tutkimus perustuu. (Sirén & Pekkarinen 2017, 1-2)

Sirénin ja Pekkarisen (2017, 2) mukaan tutkijan on pohdittava mihin tutkimusperinteeseen tutkimuksen tiedonintressi kuuluu. Vaikka Pekkarinen teoksessaan toteaa sotilaspedagogiikan olevan tieteenalana ankkuroitunut vahvasti aristoteelisen tieteenfilosofian ihmistieteellisen ymmärtämisen perinteeseen, tavoitellaan sotilaspedagogiikassa teorian ja käytännön tarkoituksenmukaista yhdistymistä pragmatismia painottamalla. (Pekkarinen 2014, 1)

Pekkarinen (2014, 7) pohtii pragmatismiin olevan kehittynyt Charles Sanders Piercen alkuperäisestä filosofisesta tulkinnasta kohti yhteiskuntatieteellistä ja käytännöllistä suuntausta, jolloin myös sen tutkimusmetodologisia perusteita on syytä arvioida, varsinkin jos sitä aiotaan käyttää tieteenfilosofisen paradigman pohjana. Useita eri metodeja hyödyntävä monimenetelmäisyys on jo aiemmin todettu paradigman metodologisena perusratkaisuna. Tämä pohjautuu luonnollisesti ajatukseen siitä, että käytetään niitä menetelmiä, joilla saadaan tietoa valitun tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi.

Pragmatismiin juuret huomioiden tällainen tutkimus ei kuitenkaan tarjoa valmiita täydellisiä ratkaisuja vaan tieto on aina historiallisesti sijoittunutta ja kehityksen myötä vanhenevaa eli lopulta keskeneräistä. Pekkarinen toteaa myös pragmatistisen tutkimuksen suhteen teoriaan ja uuden luomiseen olevan abduktiivinen, joka on sekä induktiivista että deduktiivista päättelyä hyödyntävä välimuoto. Abduktio on päättelymuotona heikko tarkoittaen sitä, että sen tarjoamat selitykset ovat uskottavia, mutta aina alustavia ja niitä täsmentämällä ja kehittelemällä luodaan uutta kehittyneempää tietoa. (Pekkarinen 2014, 7)

Oma tutkimukseni sopii filosofiselta suuntaukseltaan pragmatismiin piiriin, koska tavoitteenani on sujuvasti yhdistää teoria ja toimiva käytäntö. Pragmatismi onkin enemmän



kiinnostunut tiedon kehittämisestä ja rakentamisesta kuin itse tiedon filosofisista perusteista. (Sirén 2010, 21) Pekkarinen kirjoittaa pragmatismen kehittäjän Charles Piercen korostaneen tieteellistä loogista menetelmää, jolla tiedeyhteisö korjaa jatkuvasti aiempia uskomuksiaan. Hän mielsi tutkimuksen itsekriittiseksi jatkuvasti itseään korjaavaksi prosessiksi, jonka tuloksena on ”lopullinen mielipide”, joka on siten mahdollisimman todenmukainen. Piercen lähtökohtana on realistinen ontologia, tunnustaen inhimillisen toiminnan rajoitukset, nähdessä ettei lopullista totuutta voida saavuttaa. (Pekkarinen 2014, 6) Pragmatistisessa suuntauksessa tutkimusmenetelmät valitaan arvioimalla millä menetelmillä tutkittavasta ilmiöstä on mahdollista saada käytännössä hyödynnettävää tietoa, eli tutkimusasetelmat voivat usein olla mixed-methods -tyyppisiä. Painottaessaan käytännössä toimivien ratkaisujen löytämistä pragmatistinen tutkimus on sosiaalisesti, historiallisesti ja kulttuurisesti kontekstuaalista. (Pekkarinen 2014, 5)

Ontologialla tarkoitetaan olemassaolon ja olemisen tutkimista. Ontologisilla kysymyksillä voidaan saada tietoa pelkästään olemassa olevasta, jonka avulla kuvataan todellisuuden luonnetta. Tutkimuksessa suhde ontologiaan on realistinen ja sosiaalinen, jolloin hyväksytään että maailma on tosi mutta suhteellinen, koska todellisuuden käsitykset ovat tulkinnallisia. (Sirén 2018, opetuspaketti, 11) Epistemologia sen sijaan pyrkii selvittämään tietämisen alkuperää, luonnetta sekä tiedon muodostumista. Epistemologiset perusolettamukset käsittelevät tietämyksen perusteita, eli sitä miten voimme ymmärtää kohdetta ja miten se voidaan jakaa tietona muille. On myös huomioitava, millaista tietoa voidaan pitää luotettavana tai hyväksyttävänä. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016, 127-129) Epistemologisena suuntauksena tutkimuksessa käytetään pragmatistista epistemologiaa, joka liittyy käytännönparadigmaan, jonka mukaan parhaaksi osoittautunut käytäntö on paras totuus (Sirén 2018, opetuspaketti, 20).

## 2.2 Aineistonkeruu

Tutkimusta varten ei kerätty uutta materiaalia vaan käytettiin olemassa olevaa valmista aineistoa. Aineistonhankinta toteutettiin kirjallisuuskatsauksena perehtymällä tunneälyn käsitteeseen laaja-alaisesti persoonallisuuspsykologiasta bisnesmaailman sovelluksiin, kunnes lähteiden osalta saavutettiin saturaatiopiste ja tunneälyn käsittely lähteissä alkoi toistaa itseään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99). Näistä lähteistä valitsin pohdinnan, päättelyn ja yleisen käytettävyyden osalta luotettavimmat ja käytetyimmät, jotka muodostivat pohjan tunneälyn käsittelylle tässä tutkimuksessa. Näillä kriteereillä lähteet rajautuivat tunneälyn osalta

kolmeen tunneälyn teoriaan, jotka ovat Salovey-Mayerin, Golemanin ja Bar-Onin tunneälyteoriat. Näiden teorioiden perusteella tutkijana koin, että voidaan muodostaa riittävän kattava kuva tunneälystä viitekehyksen pohjaksi.

Tunteiden ja tunneteorioiden osalta noudatin samoja valintaperiaatteita kuin tunneälyn osalta. Painopisteenä tunteita käsittelevien lähteiden osalta oli myös tutkimuksen kannalta riittävän käytännönläheinen lähestyminen, joten tutkimuksesta rajattiin pois lääketieteellisiin, esimerkiksi aivojen ja neuronien toimintoihin tunteiden syntymisessä liittyvät julkaisut. Tavoitteena oli muodostaa riittävän kattava mutta silti helposti lähestyttävä näkökulma tunteisiin pohjaksi tunneälyn ymmärtämiseksi.

Varusmiehille annettavan johtajakoulutuksen osalta käytettävä aineisto rajattiin ryhmän ja joukkueen johtajille koulutettavaan kirjalliseen materiaaliin. Koska tunneäly sijoittuu Puolustusvoimien näkökulmasta toimintakyvyn käsitteen alle, otettiin tutkimukseen mukaan myös Taistelijan mieli -opetuspaketti, joka on kaikille varusmiehille yhteisesti koulutettava kokonaisuus psyykkisen, sosiaalisen ja eettisen toimintakykykoulutuksen normissa. Johtajakoulutuksessa käytettävä kirjallinen materiaali perustuu voimassa oleviin oppaisiin ja käsikirjoihin, mutta niiden yleisen luonteen vuoksi tarkasteluun otettiin vähintään edellinen kumottu opas tai käsikirja, jolla voitiin saavuttaa jonkin asteinen vertailu lähteiden sisällön suhteen. Tosin laajuudeltaan vertailu tällaisenaan on melko suppea, mutta ajallisesti esimerkiksi ryhmänjohtajan käsikirjan osalta puhutaan 15 vuoden ja joukkueen oppaan osalta 19 vuoden koulutusajanjaksosta vanhan ja uuden teoksen välillä. Tutkijana koin, että näiden lähteiden kautta kyetään muodostamaan riittävän kattava kuva ryhmän- ja joukkueenjohtajien koulutuksen perusopetusrungosta.

## 2.3 Aineiston analyysi

Aineiston analysointi tunneälyn osalta toteutettiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan valmiita tekstimuotoisia aineistoja. Aineistoja voidaan eritellä tai tiivistää ja niistä voidaan etsiä yhtäläisyyksiä ja eroja. (Ruuskanen 2018, opetuspaketti, 6) Tuomi ja Sarajärvi (2018, 103) kuvailevat sisällönanalyysia perusanalyysimenetelmäksi, joka soveltuu käytettäväksi kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä.

Aineistolähtöinen tutkimus on vaikeaa toteuttaa jo sen vuoksi, että ajatus havaintojen teoriapitoisuudesta on yleisesti hyväksytty periaate. Ei ole olemassa objektiivisia ”puhtaita” havaintoja, vaan käytetyt käsitteet, tutkimusasetelmat ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat aina tuloksiin. Ongelma on kaikessa laadullisessa tutkimuksessa, mutta se korostuu aineistolähtöisessä analyysissä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109) Tutkijana tiedostan omat ennakkoluuloni, ennakkotietoni sekä aikaisemmat kokemukseni tutkittavasta aiheesta, joten hyväksyn niiden vaikutukset tutkimuksen objektiivisuutta tarkastellessa. On selvää, että oma taustani on vaikuttanut tutkimuksen näkökulman valintaan, aineistoon ja sen tulkintaan sekä siitä tehtyihin johtopäätöksiin, mutta pyrin tutkijana tuomaan sen esiin tarvittaessa erillisinä havaintoina.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan tutkimusongelmaa lähteä aineistolähtöisellä analyysillä ratkaisemaan ilman määritelmiä tai ennakkoasetelmia, joka yksinkertaisuudessaan voi tarkoittaa teorian rakentamista aineistosta. Tässä on huomioitava aineiston rajaus, koska aineiston määrä on valtava. Aineistolähtöistä analyysia on perusteltua käyttää tietyn ilmiön olemuksen esille tuomiseksi, joka ilmenee tässä tutkimuksessa tunneälyn perusolemuksen esittelemisenä ja siitä muodostettuna viitekehyksenä. (Eskola & Suoranta. 2014, 19)

Viitekehys toimii pohjana teorialähtöiselle sisällönanalyysille, jonka avulla tutkittiin tunneälyn ilmenemistä ryhmän- ja joukkueenjohtajien koulutuksessa käytettävässä keskeisessä materiaalissa. Johtajakoulutuksessa esiintyviä tunneälyn osa-alueita peilattiin myös sotilasjohtajien toimintaympäristön vaatimuksiin ja näiden osa-alueita verrattiin olemassa oleviin tunneälyn teorioihin. Tällä vertailulla saatiin havaintoja valmiiden tunneälyteorioiden soveltuvuudesta sotilaalliseen toimintaympäristöön ja sotilasjohtajan tunneälyvaatimuksista. Nämä toimivat sotilaan tunneälymallin perustana.

### 3. TUNNEÄLY

#### 3.1 Tunteiden muodostuminen

”Kaikki tietävät mitä tunne on, kunnes se pitää määritellä.”

(Fehr & Russell 1984)

Jotta tunneälyä voidaan tehokkaasti hyödyntää, on ymmärrettävä mitä tunteet ovat ja miten ne muodostuvat. Yksinkertaisimmillaan tunteet määritellään tilaksi, jossa käännytään jotakin kohti tai siitä pois (Vilkko-Riihelä 1999, 476). Jo Platon totesi tunteilla olevan kuitenkin vahvaa käyttäytymistä suuntaavaa voimaa ja pohti tältä pohjalta ihmisen perustunteita, kuten iloa, rohkeutta ja vihaa. Platonilla tunteet olivat mielihyvän ja tuskan sielussa tapahtuvia sekoituksia, joilla on käyttäytymistä suuntaavaa voimaa. Emootio termi on johdettu sanasta emovere, joka käännettynä suomeksi tarkoittaa liikuttamista, liikkeelle panemista tai siirtämistä. Tunteet voidaan siis käsittää tämän perusteella meihin kohdistuvina vaikutuksina, jotka liikuttavat meitä ja saavat meidät toimimaan (Kolari 2010, 61).

Emootiot on käsitetty myös affekteina (Spinoza 1632-1677), joilla on toimintakykyä haittaavia tai edistäviä vaikutuksia. Toimintakyvyllä ja tunteilla on yhteys, joka voidaan havaita myös siten, että koemme toimintakyvyn muutokset tunteena. Oakley (1993) määrittelee emootion yhdistelmäksi, joka sisältää dynaamisessa suhteessa kognition, halun ja affektiivisuuden elementit. Niiniluodon ja Räikän (1996) mukaan yleinen tunteisiin liittyvät termistö perustuu ajatukseen tunteiden olevan vaikutuksia mielessämme, joiden syyt ovat ulkoisesti tai sisäisesti aiheutuneita. Golemanin (1996) mukaan tunteet ovat elämyksellisiä mielenliikkeitä ja niihin liittyviä ajatuksia, psykologisia ja biologisia tiloja sekä niiden ylläpitäviä toimintaan. (Kolari 2010, 61-62)

Tunteet ovat jatkuvasti läsnä ohjaamassa sosiaalista toimintaamme, automaattisesti muokkaamassa kehomme vireystilaa ja vaikuttamassa havaintoihimme ja tulkintoihimme ympäristömme tapahtumista. Sosiaaliset tilanteet aiheuttavat meissä reaktioita, joita kutsumme yleisesti tunteiksi, ja usein tahtomattammekin kiinnitämme huomiota toisten tunneilmaisuihin, muistaen erityisen tunteelliset ilmaisut muita tehokkaammin. Kaikille eliölajeille on välttämätöntä perustarpeiden ja -toimintojen hankkiminen ja ylläpitäminen, kuten syöminen, lisääntyminen ja sosiaaliset kontaktit. On myös kyettävä hakeutumaan palkkioiden, kuten ruoan tai turvan, luokse ja välttämään vaaroja. Kaikkien eläinten on myös

kyettävä välttämään keholle vaarallisia aineita ja lämpötiloja, haitallisia ympäristöjä ja petoeläimiä, lisäksi jälkeläisistä huolehtiminen on nisäkkäille välttämätöntä niiden selviämisen kannalta. Nykyaikaan käännettynä selviytymistavoitteet ovat hiukan erilaisia, tärkeää on kyky toimia suurissa ryhmissä tehokkaasti ja joustavasti erilaisten ihmisten kanssa sekä havaita ja ratkaista sosiaaliset konfliktit nopeasti. (Nummenmaa 2010, 11-12)

Äskeisen perusteella voidaan todeta kuvattuja tapahtumia yhdistävän perustavanlaatuiset tilanteet, jotka liittyvät hengissä säilymiseen ja hyvinvointiin. Tapahtumien tärkeys on niin suuri, että keho ja mieli priorisoi ne käynnissä olevien toimintojen edelle, jotta niiden edellyttämät tavoitteet voidaan saavuttaa. Tällaiset tapahtumat laukaisevat tunnemekanismimme, joiden avulla voimme parantaa eloonjäämismahdollisuuksiamme. Tunnereaktiot ovat kokonaisvaltaisia kehon ja mielen tiloja, jotka käynnistävät toiminnan tilanteen niin vaatiessa. Tunteiden avulla kehomme varmistaa, että energiatasomme ovat tilanteeseen sopivat ja suorastaan ajavat meidät toimimaan, tahdostammekin riippumatta. (Nummenmaa 2010, 12-13) Tunteet toimivat siis säätelyjärjestelmänä selviytymisen ja hyvinvoinnin kannalta keskeisissä, voimakkaita reaktioita aiheuttavissa tilanteissa, eikä niitä Kolarin (2010, 62) mukaan voida alistaa toimimaan optimaalisella tavalla subjektiivisen ja objektiivisen tiedon perusteella. Tunnetilojen kestoon voidaan kuitenkin vaikuttaa mielikuvien ja ajattelun avulla (Vilkko-Riihelä 1999, 477).

Laine ja Vilkko-Riihelä (2006, 14) kuvailevat tunteita lyhytkestoisiksi reaktioiksi ja jakavat tunneprosessin seuraaviin osatekijöihin:

1. Kehon reaktiot, kuten pulssin kiihtyminen, punastuminen tai käsien vapina.
2. Toimintavalmiudet, kuten halu paeta pelästyessä, hyökätä suuttuessa, itkeä surressa
3. Arviot ja tulkinnat tunteita herättävistä asioista
4. Viestintä ja tunneilmaisut, kuten ilmeet ja eleet
5. Subjektiivinen sisäinen tunnekokemus.

Eveliina Salosen (2017, 142-143) kuvaus tunneprosessista on samansuuntainen, koostuen seuraavista vaiheista:

1. Tapahtuman havaitseminen
2. Havainnon tulkinta
3. Tunnereaktio
4. Tunnekokemus
5. Tunteiden ilmaisu

Nummenmaan (2010, 21) mukaan kokonaisvaltainen tunneprosessi koostuu kolmesta osasta:

1. Tunnereaktion aiheuttamat fysiologiset muutokset kehossa, kuten sydämen syketaajuuden kohoaminen
2. Tunteeseen liittyvät käyttäytymisen muutokset, kuten pelkoon liittyvä pakenemis- ja jähmettymisreaktio
3. Subjektiivinen kokemus eli tietoisuus tunteesta.

Edellä mainittujen tunneprosessien kuvausten tukemana, tunteiden tarkastelemisen helpottamiseksi, käsittelen tunteiden kokonaisuutta kaksijakoisena. Tämä kaksijakoisuus erottaa toisistaan biologisesti määräytyneet, automaattiset tunnereaktiot ja niihin liittyvät tietoiset kokemukset eli tunnekokemukset. Tunnereaktiot aiheutuvat ulkoisten tapahtumien seurauksena muuttaen mielemme ja kehomme toimintaa. Nämä monimutkaiset puolustusjärjestelmiämme tukevat reaktiot ovat muodostuneet ja muovautuneet meille lajikehityksen myötä. (Nummenmaa 2010, 16) Lazarus ja Smith (1990, 614) kuvailevat tunteiden eroavan reflekseistä ja fyysisistä perustarpeista niiden joustavuudella, vaihtelevuudella, rikkaudella ja riippuvuudella älykkyydestä.

Tämän perusteella voidaan tulkita, että tunnereaktiot ovat tavallaan refleksien ja perustarpeiden ”mustavalkoisen” kokemuksen joustava lisä helpottamaan toimintaa hyvinvointiimme merkittävästi vaikuttavissa tilanteissa. Tunnejärjestelmät rekisteröivät jatkuvasti ympäristömme tapahtumia ja mikäli tilanteessa on kyse hyvinvointiamme uhkaavasta vaaratilanteesta, pyritään mahdollistamaan selviytyminen ja mikäli vaara ei uhkaa, pyritään lisäämään hyvinvointiamme entisestään käytössä olevilla psyykkisillä ja fyysisillä resursseilla. Tärkeimpänä on kuitenkin muistaa, että tunnereaktiot viriävät refleksien lailla kehossamme ja mielessämme mahdollisesti tiedostamattamme ja meistä riippumatta ja tilapäisten häiriöiden sijaan ovat meille välttämättömiä selviytyäksemme jokapäiväisestä elämästämme ja sosiaalisesta kanssakäymisestä muiden kanssa. (Nummenmaa 2010, 17)

Tunnemekanismiemme tarkoitus on itsenäisesti hoitaa kohtaamamme tilanne ilman tietoista puuttumista. Aina tämä ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan tietoinen tunnekokemus aiheutuneesta, jotta voimme tahdonalaisesti myös etsiä erilaisia ratkaisuja tilanteen selvittämiseksi. Esimerkiksi pelkoreaktio saa meidät pakenemaan tai jähmettymään. Mutta kun kohtaamme uhan ja tiedostamme pelkoreaktion, kykenemme suunnittelemaan ja toteuttamaan tehokkaampia ja mahdollisesti toimivampia ratkaisuja, kuten avun hankkiminen

tai piiloutuminen. Tietoisuus tunnereaktion aiheuttamista äkillisistä ja voimakkaista muutoksista on siis tärkeä sivutuote tunnejärjestelmässämme, joka tehostaa tunnereaktiota. Tunnereaktiot muuttavat kehomme ja mieleemme tilaa, joten tunnekokemus voidaankin siis määritellä tietoisuudeksi oman kehomme aivojemme tilan merkittävästä muutoksesta. Tunnekokemus on siis se, mitä yleisesti kutsumme arkikielessä tunteeksi. (Nummenmaa 2010, 18-19) Tässä tutkimuksessa tunne -termillä tarkoitetaan tunnereaktion ja tunnekokemuksen muodostamaa kokonaisuutta.

Tunne on aina subjektiivinen kokemus, joka voi olla luonteeltaan positiivinen tai negatiivinen. Negatiiviset tunteet pakottavat ihmisen tarkastelemaan tilannetta kriittisesti, positiiviset tunteet taas antavat energiaa ja ruokkivat luovuutta (Vilkko-Riihelä 1999, 477). Tunnekokemusten subjektiivisuudesta huolimatta, Paul Ekmanin 1970-luvulla tekemissä tutkimuksissa havaittiin, että tunteita tunnistettiin ja yhdistettiin samanlaisiin kokemuksiin eri kulttuureissa ympäri maailmaa. Tämän perusteella tiettyjä lajin säilymisen kannalta merkittäviä tunteita on ruvettu kutsumaan perustunteiksi. Perustunteet ovat joukko tunteita, joita ihmiset kertovat kokevansa muita yleisemmin ja niiden voidaan ajatella olevan erillisiin tunnesysteemeihin perustuvia toisistaan riippumattomia tiloja (Nummenmaa 2010, 33). Muut tunteet ovat lähtökohtaisesti näiden perustunteiden yhdistelmiä tai muunnoksia. Tästä tulkinnallisuudesta johtuvat perustunteiden luokittelun erimielisyydet eri lähteissä, mutta useiden lähteiden (Esim. Nummenmaa 2010; Vilkko-Riihelä 1999; Rantanen 2013) mukaan perustunteisiin sisällytetään kuusi tunnetta:

1. Viha
2. Pelko
3. Mielihyvä (ilo)
4. Suru
5. Inho
6. Hämmästy

Nummenmaata (2010, 35) mukaillen, perustunteiden merkitykset toiminnan ohjauksessa ovat seuraavat:

Vihalla voidaan parantaa yksilön toimintavalmiuksia ja suunnata psyykkisiä ja fyysisiä resursseja puolustautumiseen tai vaihtoehtoisesti hyökkäämiseen. Toisaalta vihan ilmauksia, kuten eleitä tai ilmeitä, voidaan käyttää myös ennakoivina pelotteina saada hyökkääjä pakenemaan.

Pelko auttaa meitä pakenemaan ja välttämään haitallisia tilanteita. Pelkoreaktioita saavat aikaan sellaiset tapahtumat, jotka uhkaavat psyykkistä tai fyysistä hyvinvointiamme. Pelko ohjaa pois päin haitallisista tapahtumista, koska pelkoreaktiot tuntuvat niin epämiellyttäviltä, että pelkoa aiheuttavia tapahtumia haluaa jo ennakoivasti välttää.

Mielihyvä kannustaa yksilöä hyödylliseen toimintaan. Näillä tarkoitetaan esimerkiksi eläinten kanssa yhteisiä biologisia perustarpeita, kuten syöminen, juominen, lisääntyminen ja sosiaalinen vuorovaikutus. Mielihyvän kokemukset ajavat hakeutumaan niitä aiheuttavien asioiden pariin. Myönteisillä tunnereaktioilla on myös stressitilasta palautumiseen auttavia vaikutuksia.

Suru lisää empaattista käyttäytymistä yksilön ympärillä ja edistää avun saamista muilta. Suru myös vähentää yksilön yleistä toimintavalmiutta hidastaen sekä tiedonkulkua että motoristen järjestelmien toimintaa.

Inhon pääasiallinen tarkoitus on estää haitallisten ruokien ja juomien nauttiminen. Inhon tunteen aiheutuminen johtuu tyypillisesti epämiellyttävistä hajuista tai mausta, mutta myös tällaisten asioiden näkemisestä. Oppimisen ansiosta ihmiset voivat kokea myös esimerkiksi moraalista inhoa, jos heidän näkemänsä on voimakkaassa ristiriidassa heidän omien moraalikäsitystensä kanssa.

Hämmästyks keskeyttää toimintamme silloin, kun havaintomme ei vastaa odotuksiamme ja valmistaa meidät muuttamaan toimintaamme tilannetta paremmin vastaavaksi.

Evoluution kannalta kaikki tunteet ovat meille hyödyllisiä, jopa epämiellyttävimmät niistä, koska ne viestivät muutoksentarpeesta mielessämme tai kehossamme. Mikäli emme kykene tunnistamaan mistä tunne johtuu, tunnereaktio pitkittyy kuormittaen mieltämme ja kehoamme, jolloin siitä muodostuu ongelma. Tämän vuoksi tunteiden tunnistaminen on eräs sosiaalisen vuorovaikutuksen keskeisimpiä tekijöitä. (Nummenmaa 2010, 34) Tunnekokemusta voidaan pitää jatkuvana kehänä, jossa tilanteen mukaan valikoimme tietoa, muokkaamme käsityksiämme ja taas tarkennamme reaktiotamme. Joskus kuitenkin ylitulkitsemme viestejä, mutta tulkintaa pyritään aina korjaamaan kokemusten perusteella sosiaalisen ympäristön mukaiseksi ottamalla mallia muista ja tulkitsemalla ympäristön vihjeitä. (Vilkko-Riihelä 1999, 477-478)



Tunteiden tunnistamisen vaikeus syntyy niiden kokonaisvaltaisuudesta ja monimutkaisesta rakenteesta. Tunnereaktioiden ollessa lajikehityksessä syntyneitä toimintavalmiutemme muokkaajia, voidaan tunnekokemuksia verrata muihin tietoihin mielen sisältöihin, kuten tulevaisuuden suunnitelmiin tapaamisista. Vaikka sisältö tunnekokemuksessa ja sovitussa tapaamisessa ovat erilaisia, ovat ne molemmat tietoista ajattelua ohjaavan aivojen järjestelmän toimintaa. Erona muuhun tietoiseen sisältöjen käsittelyyn on, että emme usein kykene hahmottamaan tunteen aiheuttajaa, siitä virinnyttä tunnereaktiota, emmekä pysty sijoittamaan tarkasti tunnekokemuksia tuottavien mekanismien toimintaa mielessämme. (Nummenmaa 2010, 40; 42)

Tämän voidaan ajatella johtuvan kahdesta syystä. Ensinnäkin, aivomme käsittelevät tiedostamattammekin tunnetietoa ja tunnekokemuksia kohtaamistamme tapahtumista. Tunnemekanismit seuraavat automaattisesti ympäristömme muutoksia synnyttäen tunteita ja valmistaen meitä reagoimaan tarvittaessa, vaikka emme tietoisesti havaitsisikaan mitään tunteita aiheuttavaa. Toiseksi, vaikka tunnekokemuksia tuottavat aivojärjestelmät toimivat muistimme ja tarkkaavaisuutemme kanssa samalla tavalla, emme välttämättä tiedosta muistavamme tai havainneemme jotain, mitä emme odottaneet tai muistaneet havainneemme. Tämä johtuu siitä, että voimme tietoisesti ohjata muistin ja tarkkaavaisuuden toimintaa, jolloin havaitsemamme ja muistamamme asiat ovat sellaisia joita haluamme muistaa. (Nummenmaa 2010, 42-43)

Tämänkaltaisten ajattelumekanismimme toimiessa automaattisesti tietoisuutemme ulkopuolella voidaan niitä kuitenkin tietoisesti ohjata ja ne ainoastaan poikkeuksellisissa tilanteissa toimivat tahtomme vastaisesti. Tunteita emme voi tietoisesti ohjata ja niiden käyttö tietoisesti tarkkaavaisuutemme tavoin ei onnistu. Kuten jo mainittiin, tunteet ovat mielemme ja kehomme reaktioita ympäristön tapahtumiin, eivätkä näin meidän suoranaudessa ohjauksessa. Tämä hallinnan kokemuksen puute on se, joka erottaa tunnekokemukset muista mielemme sisällöistä ja antaa meille vääristyneen kuvan tunnekokemuksesta erityisenä mielen sisältönä. Erityisempi on tunnereaktion syntyminen ympäristömme muutoksista, mutta sekin on verrattavissa vaikkapa havaintoon siitä, että ulkona on sateinen ilma. Näissä erona ovat vain sisältö ja aiheuttajat. (Nummenmaa 2010, 43-44)

Tunteilla on myös perusominaisuuksia, joita ovat kesto, intensiteetti ja sävy. Kolmen esimerkin avulla selvennän tunteiden keston jakautumista viime vuosikymmenien ajalta, joista voidaan havaita keston jaottelun. Saarinen ja Aalto-Setälä (2007, 104) esittelevät oman tunteiden kestoon perustuvan jakonsa seuraavasti:

1. Emootio, joka on yhdistettävissä aiemmin määritellyyn tunnereaktioon.
2. Tunne, joka on yhdistettävissä aiemmin määritellyyn tunnekokemukseen.
3. Mieliala, jolla tarkoitetaan pitkittyntä tunnetilaa, joka voi kestää tunteja tai päiviä. Käytännön havaintona, joku voi olla ”pahalla päällä”.
4. Temperamentti, jolla tarkoitetaan luontaista reagointitapaa tai tunnevireyttä, joka voi kestää vuosia. Käytännön havaintona, joku voi olla ”estynyt/sinnikäs/aktiivinen”

Vilkko-Riihelän (1999, 477) jako tunteiden kestosta on samankaltainen:

1. Emootio: melko lyhytaikainen kokemus, tunteja. (viha)
2. Mieliala: pidempikestoinen kuin tunne, jopa päiviä. (ärtynyt)
3. Temperamentti: melko pysyvä olotila, luonteenlaatu. (passiivinen)

Niiniluoto ja Räikkä (1996, 7-8) esittävät näkemyksen tunteiden keston jakautumisesta:

1. Aistilliset tunteet (kipu, nautinto)
2. Epäaistilliset tunteet
  - a. varsinaiset tunteet (pelko, rakkaus, viha)
  - b. mielialat (iloisuus, surumielisyys)
  - c. affektit (säikähdys, suuttumus).

Mielialaa voidaan kuvailla jo aiemmin määriteltujen tunteiden pitkittymiseksi, joka voi johtua kyvyttömyydestä tunnistaa tunnetta ja käsitellä se asianmukaisesti. Näin tunne voi venyä tuntien tai jopa päivien mittaiseksi. Mielialamme ohjaa havaintojamme sitä vastaavaksi, jolloin valikoivasti tulkitsemme havaintoja mielialaamme vastaavilla tunnetiloilla (vrt. rakastunut näkee rakkautta kaikkialla). Pitkittynyt mieliala voi pahimmillaan johtaa aivojen kemiallisen tasapainon muutoksiin, jolloin mielialan tunnekehä alkaa toistaa itseään (vrt. masennus). Mielialojen pitkittyessä, ne muuttuvat pysyviksi ja muokkaavat yksilön persoonaa ja temperamenttia pitkittyneen tunnetilan mukaiseksi (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 106). Dunderfelt (2012, 17) määrittelee temperamentin persoonallisuuden ulottuvuudeksi, tyyliksi ja tavaksi reagoida vallitseviin olosuhteisiin ja havaittuihin tapahtumiin.

Tunteen intensiteetillä tarkoitetaan tunteen voimakkuutta, joka yleensä todetaan fysiologisina reaktioina, kuten punastumisena, hikoilevina käsinä tai aggressiivisina purkauksina. Osa reaktioista on autonomisen hermostomme sympaattisen osan aiheuttamia eli tahdostamme riippumattomia, mutta joidenkin reaktioiden hallitseminen on mahdollista esimerkiksi sosiaalisen tilanteen niin vaatiessa. Tunteen sävyllä viitataan tunteen laatuun, joka voi olla esimerkiksi vihaista tai miellyttävää. Tunteet ovat usein yhdistelmiä perustunteista, joten niiden sävyt ovat hyvin subjektiivisia ja tilannesidonnaisia. (Vilkko-Riihelä 1999, 477)

Ihmisen tiedonkäsittelyjärjestelmän kyky on rajallinen ja siksi tunteiden jatkuva kokeminen ja havaitseminen kuormittaisivat sitä tarpeettomasti vieden resursseja muilta toiminnoilta. Tunteiden kolme keskeisintä tehtävää on auttaa meitä säilymään hengissä, motivoida toimintaan ja tarjota sosiaalisia signaaleja (Vilkko-Riihelä 1999, 479). Vasta kun tilanne edellyttää voimakkaita tunteita, jotka vaativat muiden resurssien käytön keskeyttämisen ja tilanteen huomioimisen, tulemme tietoisiksi tunteistamme. Näin tunteiden tiedostaminen mahdollistaa tilanteeseen joustavan ja tehokkaan toimintamme sopeuttamisen. Tästä aiheutuu kuitenkin myös se, ettemme tunteiden tiedostamattomuuden takia välttämättä ymmärrä miksi juuri tietty tunne herää tietyssä tilanteessa ja mikä on sen tarkoitus. (Nummenmaa 2010, 38)

### 3.1.1. Tunneteoriat

Vaihtoehtona psykologian keskeisten koulukuntien näkökulmalle on tunteiden ymmärtämiseksi ja selittämiseksi kehitetty myös varsinaisia tunneteorioita. Ne ovat kehittyneet tunteiden tutkimuksen kehittyessä ja edustavat aikansa käsityksiä tunteiden syntymisestä. Tunneteorioiden esittelyn kautta mahdollistetaan syvemmän ymmärryksen saavuttaminen ja luodaan edellytykset laajempaan oppimiseen. Tässä tutkimuksessa esittelen tiivistetysti kolme keskeisintä (esim. Vilkko-Riihelä 1999) tunneteorioiden suuntausta, jotka ovat:

1. Biologis-fysiologiset tunneteoriat
2. Kognitiiviset tunneteoriat
3. Sosiaaliset tunneselitykset

#### 3.1.1.1. Biologis-fysiologiset

Biologis-fysiologiset tunneteoriat painottavat ihmisen elimistön reaktioita tunteen kokemisessa, nähden ihmisen ja eläimen samalla tavalla toimivina järjestelminä tunteiden

ollessa perinnöllisiä mekanismeja. Teorian keskeisiä pohdintoja on, syntykö tunne vasta elimistön reaktion jälkeen vai reagoiko elimistö heti tunnetta aiheuttavaan kohteeseen. 1800-luvun lopulla yhdysvaltalainen William James ja Tanskalainen Carl Lange tekivät yhteneviä havaintoja siitä, että ärsyke saa aikaan fysiologisen reaktion. Ihmisen havaitessa reaktion, syntyi tunne. Tästä pääteltiin, että tunne on elimistön reaktioiden synnyttämä kokemus. Esimerkiksi surun tunne voidaan kokea, jos sitä edeltää itku. Teoriaa ei ole voitu täysin hylätä, vaikka tutkimuksemme ovat osoittaneet ennakkoluulojemme ja tulkintamme muuttavan tilannetta, koska se tuo näkemyksen ”läheltä piti” -tilanteiden selittämiseen, joissa tunne tulee reaktion jälkeen. Aivojen limbisellä järjestelmällä on myös keskeinen rooli tunteiden säätelyssä. Se on yhteydessä elintoimintoja ja viireyttä sääteleviin aivojen keskuksiin, josta aiheutuu tunteisiin liittyvät fysiologiset reaktiot. (Vilkko-Riihelä 1999, 481-482)

### 3.1.1.2. Kognitiiviset

Kognitiivisten tunneteoriat painottavat psykologista ihmiskuvaa aktiivisena omaa toimintaansa ohjaavana tiedonkäsittelijänä. Ihmisen toiminta perustuu oletuksiin, uskomuksiin ja tietoon, eli myös tunteiden kokemista säädellään niillä. Kognitiivinen näkemys selittää tunteita tapahtumien tulkinnalla, joita sosiaalisissa tilanteissa muodostetaan. Keskeisiä teorioita ovat Richard Lazaruksen 1990-luvulla toimesta tehty tilanteenarviota korostava teoria sekä Stanley Schachter ja Jerome Singer, jotka tekivät 1960-luvulla kuuluisan adrenaliinikokeensa, jossa havaittiin kognitiivisen tulkinnan merkitys tunteiden muodostamisessa autonomisen hermoston reaktioiden lisäksi. Näin ollen muodostui kolme oleellista tekijää, jotka vaikuttavat tunteiden kokemisessa; fysiologinen tila, oma tulkinta ja ympäristön vihjeet. Esimerkiksi ihminen pelkää käärmettä metsässä, koska tulkitsee kohonneen sydämensykkeensä peloksi ja tilanteen vaaralliseksi. Tämäkin teoria on puutteellinen siltä osin, että se jättää vähemmälle huomiolle tunteiden tiedostamattomat motiivit. Tunteiden nimeäminen ja tulkinta saattaa kuitenkin tulla vasta huomattavasti myöhemmin, kuin itse tunnereaktio. (Vilkko-Riihelä 1999, 484-485)

### 3.1.1.3. Sosiaaliset

Sosiaaliset tunneteoriat korostavat sosiaalisen ympäristön keskeistä merkitystä tunteiden kokemisessa ja nimeämisessä. Sosiaalinen ympäristömme aiheuttaa meille voimakkaita tunteita, josta muodostuu haasteita, mikäli emme osaa tulkita tunteitamme.

Sosiaalisen näkökulman rinnalle voidaan myös nostaa tunteiden tarkastelu oppimisen näkökulmasta. Tähän liittyy vahvasti behavioristiset näkemykset kuten Pavlovin (1849-1936) ja Skinnerin (1904-1990) ehdollistumisteoriat, mutta myöhemmin myös esimerkiksi Banduran sosiaalis-kognitiivinen oppimisteoria (1977), jonka mukaan tunne koostuu biologisesta tilasta, psyykkisestä kokemuksesta ja tilanteenarviosta. Banduran näkemyksen perusteella omien tunnekokemusten tunnistamisella ja reflektoinnilla voidaan kehittyä tavoitteiden saavuttamisessa. Esimerkiksi käsitys pelon tunteesta opittuna, voidaan poistaa oppimalla. Tiedolla voidaan siis vaikuttaa tunteeseen. Tällaiset monimutkaiset prosessit vaativat jo kokonaisvaltaisempaa tulkintaa, pelkkien suorien syy-seuraustulkintojen lisäksi. Niitä tarvitaan kuitenkin pohjaksi, koska esimerkiksi perustunteisiin liittyviä reaktioita ei tarvitse oppia, vaan ne ovat synnynnäisiä. (Vilkko-Riihelä 1999, 487-488)

Vaikka edellä esitellyt tunneteoriat korostavat tunteiden merkitystä ja 1900-luvun psykologia esitteli tunteet lähestulkoon kaiken järjenkäytön keskeyttävinä prosesseina, niin uudempien tutkimusten perusteella voidaan osoittaa tunteen ja järjen yhteistyön lisäävän yksilön luovuutta ja tuottavan uusia ideoita ongelmien ratkaisuun. Negatiiviset tunnetilat ohjaavat huomiota pois kokonaisuudesta ja kohti mustavalkoisempaa ongelmanratkaisua, joka voi johtamisessa esiintyä esimerkiksi virheiden etsimisenä ratkaisumallien tuottamisen sijaan. Tunneälyn merkitys korostuu erityisesti akuuteissa tilanteissa, kun taas kognitiivinen äly helpottaa strategisia taitoja vaativien ongelmien ratkaisua. Pelkällä tunnereaktioille alistumisella ei ole mitään tekemistä tunneosaamisen kanssa, mutta tietoisella päätöksellä tukea ajattelua tunteita hyödyntämällä, aletaan puhumaan tunneälystä. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 65)

### 3.2 Tunneälyn muodostuminen

1900-luvun lopulla Peter Salovey ja John Mayer loivat tunneälyn käsitteen, joiden pyrkimyksenä oli erottaa tunnepohjainen ja kognitiivinen tiedon prosessointi toisistaan. Tunneälyssä yhdistyy käsitteet tunne ja älykkyys. Älykkyyden määritelmä on vähintään yhtä monimutkainen ja kiistelty, kuin tunteen määritelmä. Laine ja Vilkko-Riihelä (2006, 110) esittelevät määritelmän älykkyydestä kykynä toimia tarkoituksenmukaisesti, ajatella järkevästi ja ratkaista ongelmia tehokkaasti, joka mukailee Wechsler (1939) määritelmää älykkyydestä. Myöhemmin on esitetty erilaisia ja eri laajuisia määritelmiä muun muassa Gardnerin (1983) ja Sternbergin (1985) toimesta. Sternbergin määritelmässä (Laine & Vilkko-Riihelä 2006, 123) älykkyydellä on kolme muotoa:

1. Analyyttinen älykkyys
2. Luovuus
3. Käytännöllinen älykkyys

Gardnerin moniälykkyysteoria (Laine & Vilkkio-Riihelä 2006, 120-122) jakaa älykkyyden seitsemään osaan:

1. Kielellinen älykkyys
2. Matemaattis-looginen älykkyys
3. Musiikillinen älykkyys
4. Avaruudellinen ja visuaalinen älykkyys
5. Liikunnallinen älykkyys
6. Intrapyykkinen älykkyys
7. Interpyykkinen älykkyys

Saloveyn ja Mayerin (1990) määrittelemän tunneälyn juuret pohjautuvat Wechslerin (1939) laajaan älykkyyden määritelmään sekä Gardnerin (1983) moniälykkyysteorian intra- ja interpyykkiseen älykkyyteen. Salovey ja Mayer yhdistelivät edellä mainittuja sosiaalisen älykkyyden malleihin muodostaakseen tunneälyn konseptin. Vaikka älykkyyden ja tunneälyn on havaittu olevan yhteydessä samoihin aivoalueisiin, ovat ne toisistaan erillisiä ilmiöitä. Esimerkiksi korkealla tunneälyllä on havaittu olevan päivittäisen elämän stressinhallintaan vaikuttavia tuloksia, toisin kuin yleisellä älykkyydellä. (Freese 2019, 4-5) Tunneälyn aivotutkimuksessa on havaittu intellektuaalisen älyn aivoalueen sijaitsevan aivojen kuorikerroksessa, neokorteksissa, kun taas tunnekeskukset sijaitsevat ennen neokorteksia kehittyneessä subkorteksissa, syvemmällä aivoissa. Tunneälyn käyttöön tarvitaan molempien aivoalueiden yhteistyötä. (Goleman 2012, 361)

Saloveyn ja Mayerin (1990, 189) mukainen tunneälyn määritelmä on sosiaalisen älykkyyden osajoukko, johon liitetään kyky havaita omia ja muiden tunteita, eritellä niitä ja hyödyntää tämän perusteella saatua tietoa ajattelussa ja toiminnassa. Tunneosaamisen perustana siis toimii tietoisuus omista ja muiden tunteista ja kehittyneimpänä osa-alueena tunteiden reflektiivinen säätely ja hallinta. Tällä tarkoitetaan tunteiden tiedostamista ja ymmärtämistä sekä aktiivista käyttöä voimavaroina. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 45)

Bar-On määritteli tunneällyn 1980-luvun lopulla oman teoriansa pohjalle ”joukoksi henkilökohtaisia, emotionaalisia ja sosiaalisia kykyjä ja taitoja, jotka vaikuttavat yksilön kykyyn selviytyä onnistuneesti ympäristön vaatimuksista ja paineista.” (Saarinen 2001, 24).

Goleman määrittelee kirjassaan (Goleman 1999, 361) tunneällyn ”kyvyksi havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja hallita tehokkaasti sekä omia tunnetiloja sekä ihmissuhteisiin liittyviä tunteita.

Tunneällyn määritelmät ovat jokseenkin yhteneviä ja muodostuneet määritelmien antaneiden tutkijoiden mallien pohjaksi. Tunneällyn yhdistäviä tekijöitä määrittelijästä riippumatta on tunnereaktioiden kokemisen hyväksyminen, sen tunnistaminen ja tunnekokemuksen hyödyntäminen. Omien ja toisten tunteiden tunnistaminen liittyvät yhteen jo neurologisella tasolla. Lisäksi omien tunteiden tunnistaminen on yhteydessä omien mielijohteiden hallintaan, innokkuuteen, empatiaan ja sosiaalisuuteen, jotka kaikki vaikuttavat johtamiseen. Mikäli johtaja ei tunnista omia tunteitaan, ei hän kykene tunnistamaan niitä toistenkaan ilmaisuista. Tähän liittyy myös tiedostamattomien tunnereaktioiden vaikutukset johtajan alitajunnalliseen toimintaan. Tällaiseen saatetaan yleisesti viitata ”henkilökemiaongelmina”, mutta kyse saattaakin olla johtajan tunnetaitojen puutteesta. Johtajan ei ole tarkoituskaan heittäytyä tunteiden valtaan, mutta itsetuntemuksen lisäämisellä ja siitä seuraavalla emotionaalisen lukutaidon paranemisella voidaan luoda pohja systemaattiselle tunnetaitojen rakentamiselle ja hyödyntämiselle. Tällä voidaan rajoittaa johtajan impulsiivisuutta, jonka on tutkimusten mukaan todettu olevan keski- ja ylemmän johdon tehtävissä suurin epäonnistumista selittävä tekijä. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 60-61)

Vaikka tutkimuksen alussa esiteltiin tunteiden rakentuminen lukuisista eri näkökulmista ja teorioita sen pohjalle, ei johtajalla tarvitse tunneosaamisen näkökulmasta olla psyyken tunnistamisen ”supertaitoja”, eikä tunteiden ymmärtäminen ja tulkitseminen tällaisia vaadikaan. Kyse on perustaidoista, joihin on joskus viitattu ”maalaisjärkenä”, jossa johtajan on syytä esimerkiksi olla tietoinen omien tunnetilojen esilletuomisen vaikutuksista antaessaan palautetta tai vaikkapa opetustilanteessa.

Millaisen käsityksen alainen saa vaikkapa epäonnistuneen suorituksen palautetta antavasta nauravasta johtajasta. Tässäkin on otettava huomioon tilanteen luoma ilmapiiri ja siitä on tehtävä johtajana paras tulkinta, epäonnistumiselle nauraminen ei aina välttämättä ole johtajalta epäasiallista tai väärin. Johtajan on tiedostettava tilanne, siihen liittyvät tunteet ja hyödynnettävä niitä tilanteessa parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Näin tunnetaitoja ymmärtämällä, johtaja pystyy lukemaan tilannetta oikealla tavalla ja ennakoimaan myös tilannetta seuraavaa tunnekäyttäytymistä. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 68-69)

### 3.2.1. Tunneällyn teoriat

Tunneällystä on lukuisia erilaisia teorioita. Kaksi keskeisintä teoreettista jäsennystä ovat kyky- ja piirremallit. Näiden lisäksi Golemanin kompetensseihin pohjautuvaa teoriaa voidaan käsitellä myös näiden kahden sekoituksena, sen käytännönläheisen lähestymistapansa vuoksi. Tunteiden havaitsemista pidetään keskeisimpänä tunneällyn elementtinä kaikissa näissä teorioissa. Encyclopedia of applied psychology (Spielberger 2004, 316-317) tunnistaa myös tutkimuksessa käsiteltävät Salovey & Mayerin, Bar-Onin ja Golemanin tunneälyteoriat tämän hetken merkittävimmiksi tunneälyä koskeviksi teorioiksi. Näitä teorioita käsitellään tässä tutkimuksessa.

Erilaisella taustalla ja erilaisilla intresseillä näyttää olevan vaikutuksensa tunneällyn lähestymistapoihin. Mayerin ja Saloveyn teoria perustuu näkemykseen tunneällystä älykkyyden lajina. Bar-Onin malliin on vaikuttanut hänen kiinnostuksensa persoonallisuuteen, elämässä menestymiseen ja henkilökohtaiseen hyvinvointiin. Golemanin ja Boyatzisin teoria on kehittynyt heidän mielenkiinnostaan työelämässä menestymistä tukeviin kompetensseihin. Golemanin tunneälyteoria eroaa Saloveyn ja Mayerin sekä Bar-Onin malleista sen pohjautumisella erityisesti työsuoritusten kontekstiin. (Simström 2009, 80)



Tutkimuksessa käsiteltävät kolme keskeisintä tunneälymallia (Salovey & Mayer, Bar-On ja Goleman) on myös operationalisoitu tunneälyn mittareiksi (MSCEIT, EQ-i, ECI). Piirremallit pohjaavat ajatuksensa tunteisiin liittyviin taipumuksiin ja havaintoihin itsestä. Piirretunneälyn testit perustuvat siis itsearviointiin omista tunnetaidoistamme ja kyvystämme käyttää niitä. Piirretunneälyn testeissä (esim. EQ-i) voidaan siis esimerkiksi kysyä itsearviokysymyksiä, kuten ”Olen tietoinen niistä sanattomista viesteistä, joita toiset lähettävät” tai ”Kun katson ihmisten ilmeitä, tunnistan heidän kokemansa tunteet” (Freese 2019, 10). Bar-Onin EQ-i (Emotional Quotient Inventory) on ensimmäinen ja laajimmalle levinnyt tunneälyä mittaava testi. Se on pitkän kansainvälisen kehitystyön tulos, joka pohjautuu Bar-Onin tunneälyn malliin. EQ-i on itsearviointityökalu, joka mittaa erityisesti emotionaalisesti ja sosiaalisesti kompetenttia käyttäytymistä (ESI, Emotional-Social Intelligence). (Simström 2009, 81)

Tunneälyn kykymallin ajatukset pohjautuvat samankaltaisten kykytestien tekemiseen, joilla mitataan yleistä älykkyyttä. Tämä perustuu ajatukseen ihmisten huonosta älykkyyden arviointikyvystä. Kykytestien kysymyksiin olisi olemassa oikeita vastauksia, joihin yksilön vastauksia voitaisiin peilata ja arvioida hänen tunneälykkyyttään. Kykytunneälyn testissä (esim. MSCEIT- 2) voidaan siis esimerkiksi näyttää kasvokuvia ja pyytää henkilöltä arvio 1-5 jonkin tunteen läsnäolosta kuvassa (Freese 2019, 10). MSCEIT (The Mayer-Salovey-Caruso Intelligence Test) kehitettiin suoraan mittaamaan tehtävä- ja suorituspohjaisia kykyjä, koska tunneälyn itsearviointi oli heidän mielestään epäluotettavaa (Simström 2009, 81).

Freese kuvaa tutkimuksessaan (2019, 5) tunneälyn piirre- ja kykymallien keskeisiksi eroiksi niiden tapaa mitata tunneälyä. Molemmat mallit mittaavat jossain määrin eri asioita, kykytunneälyn keskittyessä vahvemmin kognitiivisen älykkyyden kytköksiin ja piirretunneälyn ollessa vahvemmin yhteydessä persoonallisuuden piirteisiin (niin sanottu ”big-five” (Goldberg 1990), eli avoimuus, tunnollisuus, ekstroversio, sovinollisuus ja neuroottisuus). Freese myös toteaa korrelaation, piirretunneälyä mittaavan EQ-i-testin (Bar-On 1997) ja kykytunneälyä mittaavan MSCEIT -testin (Mayer ym. 2002) välillä, olevan heikko.

Kompetenssimallit pohjaavat työssä menestymisen mittaamiseen. ECI (The Emotional Competency Inventory) on Boyatzisin (1991) kehittämään SAQ:en (Self-Assessment Questionnaire) ja Golemanin tunneälyn kompetensseihin perustuva 360 asteen mittausväline, jolla on hyvä reliabiliteetti ja rakennevaliditeetti. ECI-2 kehittyi vastaamaan uuteen

Golemanin ym. (2002) tunneälymalliin vähentämällä kysymyksiä ja tiivistämällä arviointia. (Simström 2009, 81-82)

### 3.2.1.1. Salovey-Mayer

Tunneäly on alun perin määritelty yhdeksi sosiaalisen älykkyyden muodoksi: ihmisen kyvyksi tunnistaa omia ja toisten tunteita, ilmaista omia tunteitaan ja säädellä tunteita tavalla, joka rikastaa elämää (Salovey & Mayer, 1990). Salovey ja Mayerin (1990) alkuperäisessä tunneälyn mallissa vuorovaikutukselliset elementit olivat keskiössä. Selkeästi vuorovaikutuksellisia toiseen suuntautuvia tunneälykkäitä kykyjä ovat heidän mallissaan kyky havaita toisen sanatonta ilmaisua, kyky empatiaan ja kyky ohjata toisen tunteita.

Salovey-Mayerin tunneälyteoria (Salovey-Mayer 1990, 130) voidaan jakaa kokonaisuuksiin seuraavasti:

1. Tunteiden havaitseminen
2. Tunteiden käyttäminen
3. Tunteiden ymmärtäminen
4. Tunteiden hyödyntäminen

Nämä kokonaisuudet jakautuvat seuraaviin keskeisiin komponentteihin (Salovey-Mayer 1990, 190-199):

1. Omien tunteiden arviointi ja näyttäminen
  - a. verbaalinen
  - b. nonverbaalinen
2. Toisten tunteiden tunnistaminen ja myötäeläminen
  - a. nonverbaalinen
  - b. empatia
3. Tunteiden säätely
  - a. omien tunteiden säätely
  - b. toisten tunteiden säätely
4. Tunteiden hyödyntäminen
  - a. joustava suunnitteleminen
  - b. luova ajatteleva
  - c. huomion suuntaaminen
  - d. motivaatio

### 3.2.1.2. Goleman

Golemanin malli tunneälystä on huomattavasti laajempi kuin Saloveyn ja Mayerin malli, kattaen tunneälyksi lähes kaikki yleisestä älykkyydestä poikkeavat ihmisen tyyliä ja kyvykkyydet (Freese 2019, 5). Goleman on johtanut alkuperäisen mallinsa pohjaksi Saloveyn ja Mayerin (1990) tunneälyn teoriasta viisi keskeisintä elementtiä (Goleman 1998, 361-362):

1. Itsetuntemus
2. Itsehallinta
3. Motivoituminen
4. Empatia
5. Sosiaaliset kyvyt.

Itsetuntemusta hän kuvailee jatkuvaksi tietoisuudeksi omista tunteista ja niiden hyödyntämistä päätöksenteossa sekä omien taitojen tuntemusta yhdistettynä realistiseen itseluottamukseen. Itsehallintaan sisältyy tunteiden käsitteleminen tehtävien suorittamisen näkökulmasta, tunnollisuus ja mielihyvän lykkääminen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä ahdistavista tunteista palautuminen. Motivoitumisen hän kuvailee kyvyksi saada elämän tarpeista innostavaa voimaa päämäärien tavoittelussa, lisätä aloitteellisuutta, rohkaista kehittymään ja kasvattaa sisua. Empatia sisältää muiden tunteiden ymmärtämisen, myötäelämisen sekä taidon tulla toimeen monenlaisten ihmisten kanssa. Sosiaaliin kykyihin hän liittää muiden tunteiden taitavan käsittelyn, tilannetajun ja vuorovaikutuksen sekä näiden hyödyntämisen johtamisessa, suostuttelussa, neuvottelussa ja ryhmätyöskentelyssä. (Goleman 1998, 362)

Yllä olevasta kuvauksesta havaitaan, että Golemanin alkuperäinen malli lähestyy tunneälyä käytännön lähtökohdista ja tämä tunneälyn kompetensseihin pohjautuva malli herätti työelämän organisaatioiden kiinnostuksen tunneälyä kohtaan. Myöhemmin Goleman onkin jalostanut malliaan (Esim. Goleman & Boyazis 2017) erityisesti työelämän organisaatioiden tunneälyn kompetenssien kehittämisen suuntaan seuraavasti:

1. Itsetietoisuus
  - a. tunteellinen itsetietoisuus
2. Itsejohtaminen
  - a. tunteellinen itsehallinta
  - b. sopeutuvuus
  - c. tavoite orientoituneisuus

- d. positiivinen elämänkatsomus
- 3. Sosiaalinen tietoisuus
  - a. empatia
  - b. organisaatiollinen tietoisuus
- 4. Ihmissuhteiden johtaminen
  - a. vaikuttaminen
  - b. valmentaminen ja mentorointi
  - c. konfliktien hallinta
  - d. tiimityöskentely
  - e. inspiroiva johtaminen

### 3.2.1.3. Bar-On

Amerikkalainen psykologi Reuven Bar-On ryhtyi 1980-luvun alussa pohtimaan tunneällyn ja menestyksen kytkeä toisiinsa. Hän kokosi teorioita ja taustatekijöitä ihmisten menestymiseen liittyvistä tekijöistä ja hänen tutkimuksensa pohjautuvat mm. David Wechslerin (älykkyysosamäärä), Howard Gardnerin (seitsemän älykkyyyden lajia), Abraham Maslowin (tarvehierarkiat) ja tunneälykäsitetä tutkineiden Peter Saloveyn ja John Mayerin tutkimuksiin. Näiden teorioiden pohjalta Bar-On teki omat teoriamuodostuksensa ja hänen määrittelynsä tunneällystä oli tämä: Tunneäly on ”joukko henkilökohtaisia, emotionaalisia ja sosiaalisia kykyjä ja taitoja, jotka vaikuttavat yksilön kykyyn selviytyä onnistuneesti ympäristön vaatimuksista ja paineista.” (Saarinen 2001, 24—25)

Bar-On teki 1990-luvun alussa kenttätöitä kansainvälisesti, jotta voisi tieteellisesti testata tunneälyteoriaansa. Näin syntyi erittäin laajojen tilastollisten analyysien pohjalta viisi tunneällyn päätekijää ja niistä jakautuvat 15 toisistaan riippuvaissuhteessa olevaa osatekijää (ns. EQ-i scales) (Bar-On 2006, 21):

1. Intrapersonallinen tunneäly
  - a. itsetuntemus
  - b. omien tunteiden tiedostaminen
  - c. vakuuttavuus
  - d. itsenäisyys
  - e. itsensä toteuttaminen
2. Interpersoonallinen tunneäly
  - a. empatia

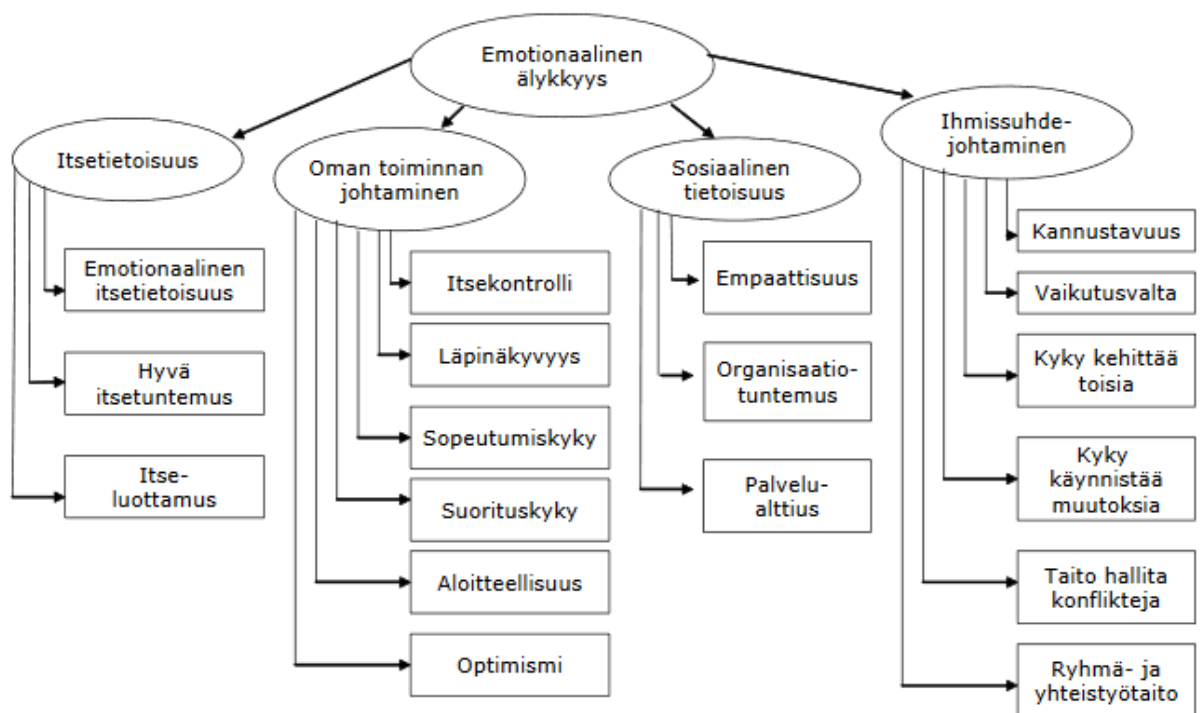
- b. sosiaalinen vastuu
  - c. vuorovaikutus
- 3. Paineensieto
  - a. stressinsieto
  - b. impulssien hallinta
- 4. Sopeutuminen
  - a. todellisuudentaju
  - b. joustavuus
  - c. ongelmanratkaisu
- 5. Yleinen hyvinvointi
  - a. optimismi
  - b. onnellisuus

Nykyinen käytettävä malli (EQ-i 2.0, 2011) on muotoutunut laajojen tutkimusten perusteella seuraavanlaiseksi (ns. EQ-i 2.0 scales):

- 1. Itsehavainnointi
  - a. itsetuntemus
  - b. itsensä toteuttaminen
  - c. omien tunteiden tiedostaminen
- 2. Itseilmaisu
  - a. tunteiden ilmaiseminen
  - b. vakuuttavuus
  - c. itsenäisyys
- 3. Interpersoonallinen tunneäly
  - a. vuorovaikutus
  - b. empatia
  - c. sosiaalinen vastuu
- 4. Päätöksenteko
  - a. ongelmanratkaisu
  - b. todellisuudentaju
  - c. impulssien hallinta
- 5. Paineensieto
  - a. joustavuus
  - b. stressinsieto
  - c. optimismi

### 3.3 Tunneälytaidot

Boyazis (1982) määrittelee kompetenssin henkilön ominaisuudeksi, jonka ansiosta hän pystyy tehokkaaseen tai korkeatasoiseen työsuoritukseen. Tunneälytaidot voidaan määrittellä emotionaalisen älykkyyden kompetenssiksi, joka tarkoittaa ”henkilön kykyä tunnistaa, ymmärtää ja käyttää tunneinformaatiota itsestä ja muista tavalla, joka johtaa tehokkaisiin tai korkeatasoisiin suorituksiin.” (Boyazis & Sala 2004). Goleman, Boyazis ja McKeen (2002) jakavat emotionaalisen älykkyyden johtamiskompetenssit (EI leadership competencies) neljään kompetenssialueeseen, joissa on yhteensä 18 erilaista tunneälytaitoa (Kuva 3). Monet tutkimukset tukevat myös esimiehen ja johtajan tunneälytaitojen merkitystä tehokkuuteen, tuloksellisuuteen ja sosiaaliseen ilmapiiriin. (Simström 2009, 69)



Kuva 3. Golemanin ym. (2002) emotionaalisen älykkyyden johtamiskompetenssit. (Simström 2009, 84)

Neljästä kompetenssialueesta (itsetietoisuus, oman toiminnan johtaminen, sosiaalinen tietoisuus sekä ihmissuhdejohtaminen) kaksi ensimmäistä edustavat henkilökohtaisia tunneälytaitoja (persoonallinen kompetenssi) ja määrittävät yksilön itsetuntemuksen tasoa. Kaksi jälkimmäistä kompetenssialuetta edustavat puolestaan sosiaalisia tunneälytaitoja (sosiaalinen kompetenssi) ja määrittävät yksilön kyvykkyyttä ihmissuhteiden näkökulmasta.

Itsetietoisuudella tarkoitetaan omien tunteiden, omien vahvuuksien ja heikkouksien sekä omien arvojen ja motiivien ymmärtämistä. Itsetietoisuuden saavuttaminen edellyttää emotionaalista itsetietoisuutta, hyvää itsetuntemusta ja itseluottamusta. Emotionaalinen itsetietoisuus tarkoittaa omien tunteiden ja niiden vaikutusten tunnistamista. Hyvä itsetuntemus pohjaa omien vahvuuksien ja heikkouksien tuntemiseen. Itseluottamus sisältää vahvan omanarvontunteen ja luottamuksen omiin kykyihin. (Boyatzis & Sala 2004, 154; Goleman ym. 2002, 40-45; Simström 2009, 85)

Oman toiminnan johtaminen viittaa kykyyn johtaa ja hallita yksilön sisäisiä tunnetiloja, impulsseja ja resursseja. Johtajan ja esimiehen pitää kyetä johtamaan omaa toimintaansa ja omia tunteitaan saavuttaakseen päämääränsä. Jos esimies ei tunnista omia tunteitaan, ei hän voi niitä johtaa. Oman toiminnan johtaminen edellyttää vahvaa itsekontrollia, läpinäkyvyyttä, sopeutumiskykyä, suorituskkyä, aloitteellisuutta ja optimismia. Itsekontrolli tarkoittaa tunteiden ja impulssien hallitsemista. Läpinäkyvyys merkitsee rehellisyyttä, lahjomattomuutta ja luotettavuutta. Läpinäkyvyyden kompetenssi rinnastetaan Golemanin (1998) aikaisemmissa tunneälymalleissa käytettyyn luotettavuuteen (trustworthiness). Sopeutumiskyky tarkoittaa joustavuutta muutosten käsittelyssä. Suorituskky perustuu pyrkimykseen ja tahtoon parantaa suorituksiaan vastaamaan korkeaa henkilökohtaista vaatimustasoa. Suorituskvyn perustana on halu jatkuvasti oppia paremmaksi. Aloitteellisuus merkitsee valmiutta tarttua avautuviin mahdollisuuksiin. Optimismi on kyky nähdä asiat ja tulevaisuus positiivisessa valossa. (Boyatzis & Sala 2004, 154; Goleman ym. 2002, 39; 45-47; 254; Simström 2009, 85-87)

Sosiaalinen tietoisuus on tunneälyn osa-alue, jota esimies tarvitsee pystyäkseen aistimaan ja kokemaan yksilön ja ryhmän tunnetiloja ja ymmärtämään heidän tarkoituseriään. Sosiaaliseen tietoisuuteen kuuluvat empaattisuus, organisaatituntemus ja palvelualttius. Empaattisuus tarkoittaa tunnetilojen ja näkökantojen aistimista ja aktiivista mielenkiintoa muiden ajatuksia kohtaan. Empaattisuus edellyttää itsetietoisuutta: esimies voi ymmärtää muiden tuntemuksia ja tarkoituseriä vain omien tunteidensa tiedostamisen kautta. Organisaatituntemus viittaa kykyyn tunnistaa organisaation tunnevirtoja, valtasuhteita ja päätöksentekoverkostoja. Ryhmän sosiaalisten suhteiden ymmärtäminen edellyttää organisaatitason sosiaalista tietoisuutta. Palvelualttius on asiakkaan tarpeiden ennakkointia, tunnistamista ja tyydyttämistä. (Boyatzis & Sala 2004, 159; Goleman ym. 2002, 39; 48-50; Simström 2009, 87)

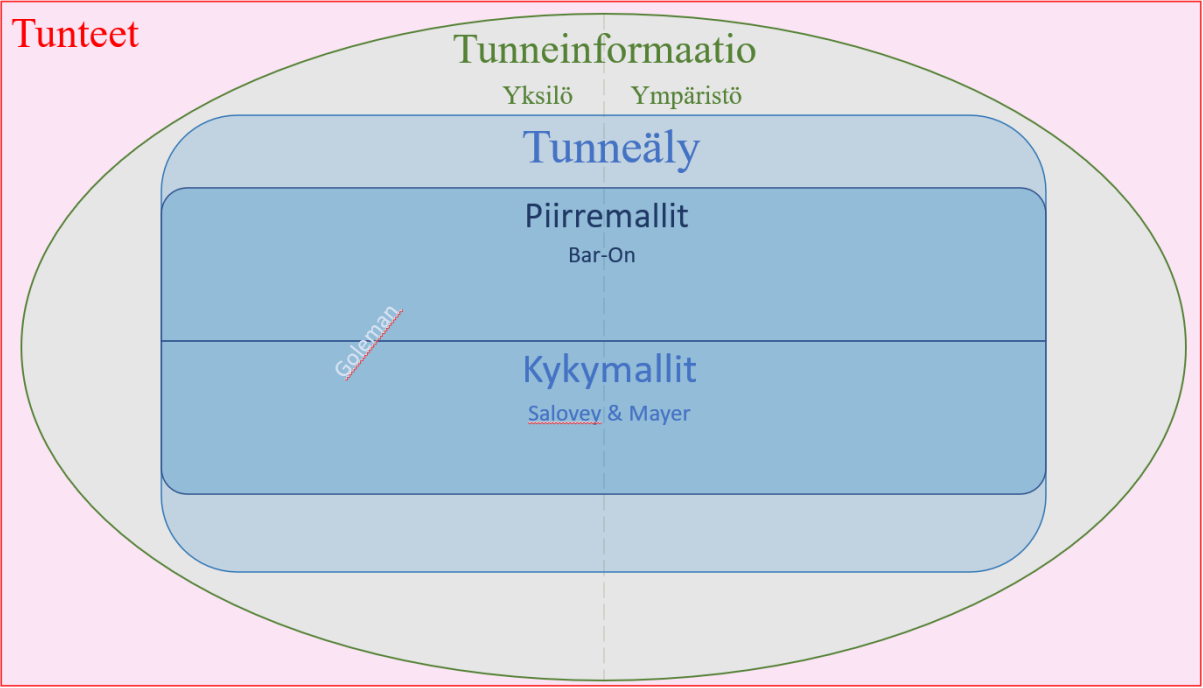
Neljäntenä tunneällyn kompetenssialueena on Ihmissuhdejohtaminen. Se sisältää johtajuuden näkyvimmit työkalut: kannustavuuden, vaikutusvallan, kyvyn kehittää toisia, kyvyn käynnistää muutoksia, taidon hallita konflikteja sekä ryhmä- ja yhteistyötaidon. Ihmissuhdetaidot antavat johtajalle mahdollisuuden käyttää tunneälytaitojaan hyödyllisellä tavalla sosiaalisissa tilanteissa. Kannustavuus on yksilöiden ja ryhmien innostamista ja suunnan näyttämistä. Kannustava johtaja saa ihmiset työskentelemään tehokkaasti yhteisen vision ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi., joka on Golemanin ym. (2002, 51) mukaan johtajuuden perustehtävä. Vaikutusvalta sisältää taidon vakuuttaa ihmisiä tehokkaasti. Kyky kehittää toisia perustuu muiden kehittämistarpeiden tunnistamiseen ja kykyjen tukemiseen. Kyky käynnistää muutoksia liittyy johtajan kompetenssiin toimia muutosten käynnistäjänä ja vauhdittajana. Johtaja tunnistaa ympärillään muutostarpeita ja keksii myös käytännön ratkaisuja muutoksen esteiden voittamiseksi. (Boyatzis & Sala 2004, 159; Goleman ym. 2002, 51-52; 256; Simström 2009, 87-88)

Taito hallita konflikteja tarkoittaa erimielisyyksien neuvottelemista ja ratkaisemista. Empaattisuus ja siihen liittyvä kuuntelemisen taito ovat olennaisen tärkeitä erimielisyyksien objektiivisessa ratkaisemisessa. Ryhmä- ja yhteistyötaito on kompetenssi, jota johtaja tarvitsee muiden kanssa työskentelyyn ja ryhmähengen luomiseen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimitoiminnan lisääntyminen on korostanut ryhmä- ja yhteistyötaidon merkitystä entisestään. Kaikkien kahdeksantoista tunneälytaitojen hallitseminen on käytännössä mahdotonta, mutta tutkimuksissa on havaittu, että tehokkaiden johtajien vahvuuksiin kuuluu ainakin yksi jokaisesta neljästä kompetenssialueesta. (Boyatzis & Sala 2004, 159; Goleman ym. 2002, 38-40; Simström 2009, 88-89)

### 3.4 Teoreettinen viitekehys

Tunteiden ja tunneällyn käsittelyn pohjalta vastattiin ensimmäiseen tutkimusongelmaan, jonka perusteella muodostunutta teoreettista viitekehystä (kuva 4) käytetään pohjana tunneällyn tarkastelemisessa johtajakoulutuksen keskeisestä materiaalista.





Kuva 4. Teoreettinen viitekehys

## 4. TUNNEÄLY VARUSMIESTEN JOHTAJAKOULUTUKSESSA

### 4.1 Tunneällyn esiintyminen varusmiesjohtajille koulutettavissa keskeisessä materiaaalissa

Puolustusvoimien johtajakoulutuksen opetus perustuu käyttämiimme keskeisiin oppaisiin ja käsikirjoihin, käytössä olevaan syväjohtamisen malliin sekä toimintakykykoulutuksen osalta Koulutus 2020 -hankkeen myötä esiteltyyn Taistelijan mieli -kokonaisuuteen. Tämän materiaalin pohjalta luodaan perusta varusmiesjohtajille harjaantua käytännön johtamisessa varusmiespalveluksen aikana.

#### 4.1.1. Oppaat ja käsikirjat

Muodostaakseni kattavan kuvan tunneällyn esiintymisestä oppaissa ja käsikirjoissa ryhmän ja joukkueen näkökulmasta, tarkastelin Kouluttajan opasta (2006), Ryhmänjohtajan opasta (1991), Joukkueen opasta (1999), Ryhmänjohtajan käsikirjaa (2003), Jääkärijoukkueen ja -ryhmän käsikirjaa (2018), Sotilasjohtaja I osaa (1991) ja II osan (1990) luvut 1 ja 2 sekä Johtajan käsikirjaa (2012).

Ryhmän ja joukkueen toimintaa käsittelevissä oppaissa esiintyy erittäin vähän tunneällyn liittyviä käsitteitä. Johtajaa ja hyvää johtajuutta kuvataan lähtökohtaisesti vaatimusluetteloilla hyvän johtajan ominaisuuksista, joissa toki esiintyy myös tunneällyn liitettäviä termejä, kuten ”osoittaa rohkeutta”. (Ryhmänjohtajan opas 2003, 24) Nämä oppaat on kuitenkin johdantonsa mukaan tarkoitettu yleisohjeeksi varusmiesten, reserviläisten ja henkilökunnan koulutukseen (Jääkärijoukkueen ja -ryhmän käsikirja 2018, 9), joten syvällistä katsausta yksittäisiin kokonaisuuksiin niihin ei tule sisällyttääkään. Jokainen näistä sisältää johdannon hyvän johtajan ominaisuuksista sekä kappaleen toimintakykyyn liittyen. Kirjoitushetkellä käytössä oleva Jääkärijoukkueen ja -ryhmän käsikirja on tältä osin suppein, koska ryhmän ja joukkueen kokonaisuudet ovat tiivistetty yhteen kirjaan. Tältä osin ryhmän ja joukkueen johtamista erikseen käsittelevät kirjat paneutuvat hiukan syvällisemmin näihin kokonaisuuksiin.

Kouluttajan opas on johdantonsa mukaan tarkoitettu antamaan koulutustapahtumien suunnittelun ja toteutuksen perusteita palkatulle henkilöstölle ja asevelvollisille (Kouluttajan opas 2006, 10). Oppaassa käydään läpi kouluttajan ominaisuuksia, joissa esiintyy tunneälyyn liitettäviä mainintoja kuten ”Kantaa vastuun tekemisistään, tunnustaa tekemänsä virheet, on toiminnassaan rehellinen, on itsevarma, käyttäytyy ja toimii luottamusta herättävästi, ei esitä mitään vaan on oma itsensä, osaa huolehtia alaisistaan, luottaa alaisiin sekä osaa asettua heidän asemaansa” (Kouluttajan opas 2006, 34). Nämä ovat vahvoja viittauksia mm. itsetuntemukseen ja empatiaan. Opas on kuitenkin tältä osin pintapuoleinen vaatimusluettelomainen kokonaisuus, joka painopiste on luotu koulutustapahtumien kokonaisuuteen (Kouluttajan opas 2006, 11).

Sotilasjohtaja I osa (1991) ja II osa (1990) käsittelevät johtajuutta enemmän psykososiaalisesta näkökulmasta, tosin siitäkään ei suoranaista viittausta tunneälyyn löydy. Viittauksia tunneälyn kokonaisuuksiin löytyy runsaasti, kuten: ”Ihmisen on ensin ymmärrettävä oman minuutensa muodostumis- ja toimintaperiaatteet. Vasta sen jälkeen hänellä on edellytykset ymmärtää johdettavinaan olevien ihmisten käyttäytymistä erilaisissa tilanteissa. Alaisia ei voi ymmärtää ellei ensin ymmärrä itseään.” (Sotilasjohtaja I osa. 1991, 9) tai ”Saadakseen alaisistaan parhaan mahdollisen hyödyn johtajan on hallittava hänen käyttäytymiseensä vaikuttavan koko tunnepohjaisen alueen hyväksikäyttö” (Sotilasjohtaja II osa. 1990, 66)

Suoria viittauksia tunteiden hyödyntämiseen osana johtajan viestinnän ihannekuvaa löytyy Sotilasjohtaja I osasta (1991, 86): ”Hän hyväksyy tunneilmaisut osana ihmisen ilmaisua ja käyttää itsekin tunneilmaisuja hyväkseen. Hän myöntää sen, että sotilasjohtajakin voi olla tilanteesta riippuen iloinen, vihainen, innostunut jne. ja tämän tunnetilan sulkeminen täysin pois viestinnästä on lähes mahdotonta.”, ”Hän on oivaltanut, että tunnetilojen viestiminen voi olla tarkoituksenmukaista, sillä rankaisun ja palkitsemisen merkitystä johtamisessa tuskin kukaan kiistää ja johtajan tunneilmaisut alaisiaan kohtaan ovat muuan väline palkita tai rankaista.” sekä ”Hän tietää tunteitten merkityksen suoritusedellytyksinä. Tehokas inhimillinen suoritus yleensä edellyttää sitä, että suorittajan tunteet suoritusta kohtaan ovat myönteisiä ja myönteisen mielialan synnyttäminen puolestaan edellyttää myönteisten tuntemusten viestimistä. Esimerkiksi käskemällä ei ketään saada innostuneeksi, mutta ilmaisemalla omaa innostustaan, voi tartuttaa sen myös toisiin.”

Johtajan käsikirjan (2012) painopiste on syväjohtamisen mallissa ja sen käyttämisessä, mutta siinä esitellään muun muassa myös Aki-Mauri Huhtisen johtamisen nelikenttä. Nelikenttään kuuluu johtaminen, johtajuus, organisaatorakenne ja organisaatiokulttuuri, jotka ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa toisiinsa. Jukka Kiurun mukaan johtajuuden (leadership) ja organisaatiokulttuurin (organisation culture) työkalupakkiin kuuluvat ihmiseen ja ihmisten väliseen toimintaan liittyvät käsitteet, mallit, teoriat ja kokemukset. Johtaminen (management) ja organisaatorakenne (organisation structure) keskittyvät tehtävien, prosessien, päätöksenteon ja suunnittelun työkaluihin. Sotilaskulttuurin hierarkkisen johtamiskulttuurin johdosta ovat johtajuus ja kulttuuri jääneet vähemmälle tarkastelulle, eikä näistä voida tai osata keskustella. Tämä on aiheuttanut haasteita juuri nelikentän osa-alueiden riippuvuussuhteista toisiinsa – rakenteiden ja hallinnon muutoksessa tarvitaan myös henkilösuhteiden johtamista. Sotilasjohtajien keräämällä ”360-palautteella” mahdollistetaan henkilösuhteisiin liittyvä kehitystyö hierarkkisessa organisaatiossa. (Johtajan käsikirja 2012, 21-22)

Kuvassa viisi on esitetty taulukkomuodossa tunneälyn esiintyminen oppaissa ja käsikirjoissa. Taulukko on jaettu suoriin ja epäsuoriin viittauksiin. Viittaukset ovat sanoja, lauseita tai kappaleita, joissa esiintyy tunteisiin tai tunneälyn viitekehyksessä esiintyviä asioita. Suorilla viittauksilla tarkoitetaan esimerkiksi ”Hän hyväksyy tunneilmaisut osana ihmisen ilmaisua ja käyttää itsekin tunneilmaisuja hyväkseen. Hän myöntää sen, että sotilasjohtajakin voi olla tilanteesta riippuen iloinen, vihainen, innostunut jne. ja tämän tunnetilan sulkeminen täysin pois viestinnästä on lähes mahdotonta.” (Sotilasjohtaja osa I 1991, 86), joissa viitataan suoraan tunneälykkyyteen tai tunteiden huomioimiseen. Epäsuorilla viittauksilla tarkoitetaan esimerkiksi ”Ainoa keino, jolla voi yrittää saada ihmisen toimimaan haluamallaan tavalla, on se, että antaa hänelle sellaisia tietoja, joiden uskoo aikaansaavan hänessä halutun toiminnan.” (Sotilasjohtaja I 1991, 70), joissa viitataan epäsuorasti johonkin tunneälyn osa-alueeseen.

Lähde	Suora viittaus	Epäsuora viittaus
Ryhmänjohtajan opas 1991	12	4
Ryhmänjohtajan käsikirja 2003	17	6
Joukkueen opas 1999	4	5
Jääkärijoukkueen ja -ryhmän käsikirja 2018	11	6
Sotilasjohtaja osa I 1991	69	48
Sotilasjohtaja osa II 1990	42	20
Kouluttajan opas 2006	42	26
Johtajan käsikirja 2012	72	90

Kuva 5. Tunneälyn esiintymisen taulukko.

#### 4.1.2. Syväjohtaminen

Syväjohtamista tarkastelin Vesa Nissisen kirjoittamien Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet (1997), Uuteen johtajakoulutukseen (2000) ja Kehittyvä varusmieskoulutus (2003) sekä Johtajan käsikirjan (2012) kautta. Syväjohtaminen perustuu transformationaaliseen johtamiseen (Bass 1985), jonka Nissinen on käsitteellistänyt suomen kielelle syväjohtamiseksi (Nissinen. 1997, 35). Syväjohtamisen perusoletuksiksi nostetaan ihmiskuva, tavoitteellisuus, toimintaympäristöön sidottu tulkinta ja johtamisen oppimisen mahdollisuus. (Nissinen. 2003, 48-49) Nissinen nostaa Bassin (1985) ajatuksen syväjohtamisen mallin motivaatiokäsityksestä, joka sisältää tietoisuuden kasvattamisen kahdella pääalueella: keskeisten tunne-elämään liittyvien prosessien ymmärtämisessä sekä itsetuntemuksen ja johtajan omien tarpeiden huomioimisessa. (Nissinen. 1997, 28)

Golemanin tunneälyn teoriaan (1995) viitaten Nissinen painottaa intra- ja interpersoonallista älykkyyttä, affektiivisesti myönteistä ihmiskäsitystä sekä psykomotorisesti käytännöllisiä vuorovaikutustaitoja vaatimuksina syväjohtajan perusvalmiuksista ihmisten johtamisessa. Näiden taitojen merkityksiä hän korostaa nostamalla esiin syväjohtamisen neljä kulmakiveä: luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen (Nissinen. 1997, 52). Johtajan käsikirja kuvaa valmiutta omaan persoonaan liittyvänä käsitteenä, johon ovat vaikuttaneet perityt ominaisuudet, kasvatus, elämäkokemus ja koulutus. Valmius on perusta johtajana kehittymiselle. Johtajan käsikirja tuo myös esiin, että malliin on otettu mukaan pelkästään sellaisia ulottuvuuksia, joita voidaan ulkoisella palautteella luontevasti arvioida. Näitä ovat valmius, käyttäytyminen ja vaikutus (Johtajan käsikirja 2012, 36).

Syväjohtajuuden kehittämisestä johtajan käsikirjassa (2012, 57) esitellään neljä keskeistä käsitettä, jotka ovat valmius, johtamiskäyttäytyminen, vaikutus ja palaute. Tässä valmiuksilla viitataan yksilön persoonallisten ominaisuuksien, kykyjen, arvojen, asenteiden, motivaation, koulutuksen ja kokemuksen muodostamaan kokonaisuuteen, jotka muokkautuvat kasvatuksen, johtajakoulutuksen ja johtamiskokemusten myötä. Johtamiskäyttäytymisellä viitataan tavoitteelliseen vuorovaikutukseen toimintaympäristö ja tilannetekijät huomioiden. Vaikutuksella viitataan sekä joukon sisäisesti että ulkoisesti havaittavissa oleviin muutoksiin joukon toiminnassa, tuloksellisuudessa ja ajattelutavassa. Palautteella viitataan johtajan reflektiivistä ajattelua kehittävään kokonaisvaltaiseen työkaluun, jota pidetään johtamiskäyttäytymisen ja johtajuuden kehittämisen lähtökohtana. (Johtajan käsikirja 2012, 58) Eri koulutusvaiheiden kokemusten vertailusta Nissinen nostaa esiin kaksi johtajana kehittymiseen vaikuttanutta tekijää, esimerkin ja palautteen. (Nissinen. 2000, 97)

Tutkimuksessa tarkasteltujen lähteiden perusteella voidaan siis todeta syväjohtamisen pohjimmiltaan perustuvan johtajan tunneälytaitojen kehittämiseksi. Kyetäkseen toimimaan ja kehittymään syväjohtamisen periaatteiden mukaan, on johtajalla oltava tiettyjä perusvalmiuksia tunneälytaidoissa. Viittauksia tunneälyyn ei kuitenkaan mallista suoraan löydy, lukuun ottamatta mainintaa Golemanin (1995) intra- ja interpersoonallisesta älykkyydestä.

#### 4.1.3. Taistelijan mieli

Taistelijan mieli ei ole pelkästään johtajille koulutettava psyykkisen, sosiaalisen ja eettisen toimintakyvyn kehittämiseen liittyvä koulutuspaketti, vaan koko varusmiespalveluksen läpi kestävä kokonaisuus, jonka tavoitteena on antaa perusymmärrys ja kouluttaa psyykkisen, sosiaalisen ja eettisen toimintakyvyn taitoja varusmiespalveluksen ajalle sekä taistelukentän olosuhteisiin (Sotilaan käsikirja 2020, 202).

Sotilaan käsikirja (2020, 202) määrittelee psyykkisen, sosiaalisen ja eettisen toimintakyvyn seuraavalla tavalla, joka perustuu Toiskallion (1998) esittelemään toimintakyvyn jakoon:

”Sotilaan psyykkinen toimintakyky tarkoittaa kykyä toimia tehtävän vaatimalla tavalla haastavissa ja kuormittavissa poikkeusolojen tilanteissa ja palautua niistä. Psyykkisen toimintakyvyn kivijalkoja ovat tietoisuus ympäristöstä ja omasta toiminnasta (esimerkiksi hyvä tilannetietoisuus ja kyky havainnoida ympäristöä), positiivinen ja realistinen käsitys omasta itsestä ja omista vaikutusmahdollisuuksista (esimerkiksi hyvä itseluottamus), hyvä päätöksentekokyky, paineensietokyky (esimerkiksi omien tunteiden, kuten taistelustressin, tunnistaminen ja hallinta) ja motivaatio (esimerkiksi vahva taistelutahto ja halu menestyä hyvin omassa tehtävässä). Psyykkisesti toimintakykyinen sotilas on sinnikäs, itsevarma, rohkea ja määrätietoinen.”

”Sotilaan sosiaalisen toimintakyvyn keskiössä on ryhmäkiinteytys, joka on poikkeusolojen taistelutehon kannalta ratkaiseva tekijä. Sosiaalinen toimintakyky tarkoittaa kykyä hahmottaa itsensä ja valmiuksia toimia osana ryhmää. Sosiaalisen toimintakyvyn edellytyksenä on muun muassa hyvä itsensä tunteminen ja toisaalta kyky eläytyä toisen ihmisen kokemukseen. Sosiaaliseen toimintakykyyn liittyvät keskeisesti vuorovaikutustaidot ja ihmissuhteet, yhteistyö, muiden huomioiminen, ja ”kaveria ei jätetä” -henki (vertaistuki).”

”Sotilaan eettisellä toimintakyvyllä tarkoitetaan kykyä toimia oikeudenmukaisesti. Siihen liittyy keskeisellä tavalla kyky perustella omaa toimintaansa itselleen ja muille, tietoisuus omista ja Puolustusvoimien arvoista, käsitys oikeasta ja väärästä sekä kyky tehdä ero näiden välillä. Eettinen toimintakyky koostuu yksilön oikeustajusta, vastuun tunteesta ja vastuunottamisesta sekä näkemyksestä hyvästä ja pahasta.”

Nämä määritelmät avaavat myös taistelijan mielen keskeisimmät koulutettavat kokonaisuudet:

1. Itseluottamus
2. Motivaatio, taistelutahto ja voittamisen tahto
3. Sodan oikeutus ja tehtävään sitoutuminen, moraalinen stressi ja sen ennaltaehkäisy
4. Ryhmäkiinteyden vahvistaminen
5. Taistelustressin tunnistaminen ja ennaltaehkäisy
6. Toimintakyvyn palauttaminen kuormittavan tilanteen jälkeen. (Harala, J. 2018, 10)

Taistelijan mieli rakentuu yhteensä seitsemästä kokonaisuudesta:

1. Taistelijan mieli I miehistölle (Alokasjakso)
2. Taistelijan mieli II miehistölle (Koulutushaarajakso ja erikoiskoulutusjakso)

3. Taistelijan mieli III miehistölle (Joukkokoulutusjakso)
4. Taistelijan mieli johtajille I (AUK I ja AUK II)
5. Taistelijan mieli johtajille II (RUK)
6. Taistelijan mieli johtajille III (Johtajakso)
7. Taistelijan mieli valmiusjaksolla. (Harala, J. 2018, 10)

Taistelijan mielen teemoissa on havaittavissa selkeää yhteyttä tunneälytaitojen korostuneeseen kouluttamiseen psyykkisen, sosiaalisen ja eettisen toimintakyvyn osalta. Koulutusjaksojen kokonaisuudet sisältävät omat puolustusvoimien tavoitetaksonomian mukaiset oppimistavoitteet, jossa yksityiskohtaisesti määritellään jaksolla koulutettavien kokonaisuuksien osaamisen taso. Huomioitavaa koulutuksen osaamisesta on johtajiksi koulutettavien entistä suurempi rooli toimintakyvyn opettamisessa omalle joukolleen. Tämän saavuttaakseen on AUK I, AUK II ja RUK:n aikana saavutettava yksittäisen johtajan kannalta merkittävää edistymistä oman toiminnan tarkastelussa ja kehittämisessä, jotta saavuttaa realistisen kyvyn kouluttaa toimintakyvyn kokonaisuuksia.

## 4.2 Tulosten yhteenveto

Oppaat ja käsikirjat toimivat hyvinä taktisten perusteiden lähteinä, mutta niiden sisältämän toimintakyvyn, erityisesti tunneälyyn, liittyvien osien määrä on vähäinen. Asiakokonaisuuksien yhdistäminen näyttää vaikuttavan myös sisällön osalta negatiivisesti tunneälyllisiin asioiden määrään. Sotilasjohtaja I ja II:n tunneälyn esiintyminen oli muuhun aineistoon nähden runsasta, mutta teksti oli vanhahtavaa ja paikoitellen erittäin ”tieteellisesti” kirjoitettu. Tällä on loppukäyttäjän, varusmiesjohtajan, osalta merkittävä vaikutus siihen omaksuuko johtaja kirjoitetun asian vai ei. Kouluttajan opas ja Johtajan käsikirja olivat tunneälyn esiintymisessä myös edellisten tasolla, mutta se johtui lähinnä aineiston luonteesta (kouluttajan oppaassa oppiminen, opettaminen, henkilöstön osaaminen yms. ja johtajan käsikirjassa syväjohtaminen, johtamisen luonne, johtajuuden perusteet yms.), jolloin voidaan olettaa niiden sisältävän paljon tunneälyllisiä kokonaisuuksia. Aineiston perusteella voidaan todeta, että tunneäly ja sitä kautta toimintakyvyn kokonaisuudet olivat sivuosassa ja niiden käsittely oli varsin pintapuolista (luettelot ominaisuuksista tai vaatimuksista ja ”yleispäteviä lauseita”).



Syväjohtaminen on pitkä prosessi, joka perustuu syväoppimiseen. Näin ollen sen lopullisia tavoitteita ei ole tarkoituskaan saavuttaa varusmiespalveluksen aikana, vaan oppimisprosessille luodaan perusta, joka syvenee johtajan kokemuksen karttuessa. (Nissinen. 1997, 52, 75-78) Kyse on siis elinikäisestä prosessista, joka antaa oikein käytettynä erinomaiset perusteet oman ja joukon toiminnan kehittämiseksi. Syväjohtamisen perustuu ihmisten johtamiseen, joten sen ”kulmakivenä” voitaneen siis pitää tunneälytaitojen osaamista. Näin ollen syväjohtamista käsittelevä aineisto sisältää erittäin paljon viittauksia tunneälyn osa-alueisiin. Viittaukset ovat luonteeltaan tosin epäsuoria ja tunneäly -termiä ei käytetä.

Taistelijan mieli on merkittävä harppaus Puolustusvoimien koulutuksen kehittämisessä ja tarjoaa huomattavan lisäarvon toimintakykykoulutukseen. Koulutuskokonaisuus tarjoaa tunneälyllisesti myös paljon sisältöä, jo opetuskokonaisuuksien tunnepitoisten esitysten muodossa, mutta myös suurien tunneälytaitojen kokonaisuuksien kehittämisestä läpi varusmiesajan (esim. stressinsieto). Näin ollen taistelijan mieli -aineisto sisältää syväjohtamisen tavoin paljon tunneälyn osa-alueisiin liitettäviä kokonaisuuksia, mutta tunneäly -termiä ei tässäkään aineistossa käytetä.

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tunneälyn esiintyminen koulutusmateriaalissa

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tunneäly ei ole yksinkertainen kokonaisuus kenenkään hallittavaksi ja tunneälyn käyttö omassa toiminnassa kehittyy yksilön iän myötä. Tämä aiheuttaa sen dilemman, että varusmiespalveluksen aikaisessa johtajakoulutuksessa on aikaa tunneälytaitojen kouluttamiseen yhdessä kaiken muun sotilaskoulutuksen kanssa vain enintään vuosi, joka asettaa paineet realistiselle tavoitteenasettelulle tunneälytaitojen oppimismahdollisuuksista varusmiespalveluksen aikana. Johtajakoulutuksessa käytettävästä materiaalista on havaittavissa tunneälyyn liitettäviä kokonaisuuksia, mutta taistelijan mieltä lukuun ottamatta on oppaiden ja johtajakoulutuksen painotus on taktisissa kokonaisuuksissa ja teknisissä suorituksissa sekä syväjohtamisen kokonaisuuden opettamisessa, eli johtajuuden perusteiden hahmottamisessa.

Tunteista puhuminen sotilaskoulutuksen yhteydessä herättää ristiriitaisia tunteita niin varusmiesten kuin myös henkilökunnankin osalta. Näin ollen ei ole välttämätöntä käyttää juuri kyseistä termiä opetusmateriaalissa. Kuitenkin, kuten jo tutkimuksessa esiteltiin eri teorioita tunteisiin ja tunneälyyn liittyen, on opetuskokonaisuudet mietittävä siten, että ne noudattelisivat tutkittuja ja todennettuja kokonaisuuksia. Esimerkiksi itsetuntemuksen painottaminen koulutuksessa itseluottamuksen sijaan, koska itsetuntemus lisää muun muassa itseluottamusta ja auttaa taistelustressin tunnistamisessa. Tämän kautta voisi myös mahdollistua tunneälyn luotettava mittaaminen olemassa olevilla mittareilla esimerkiksi osana johtajavalintoja.

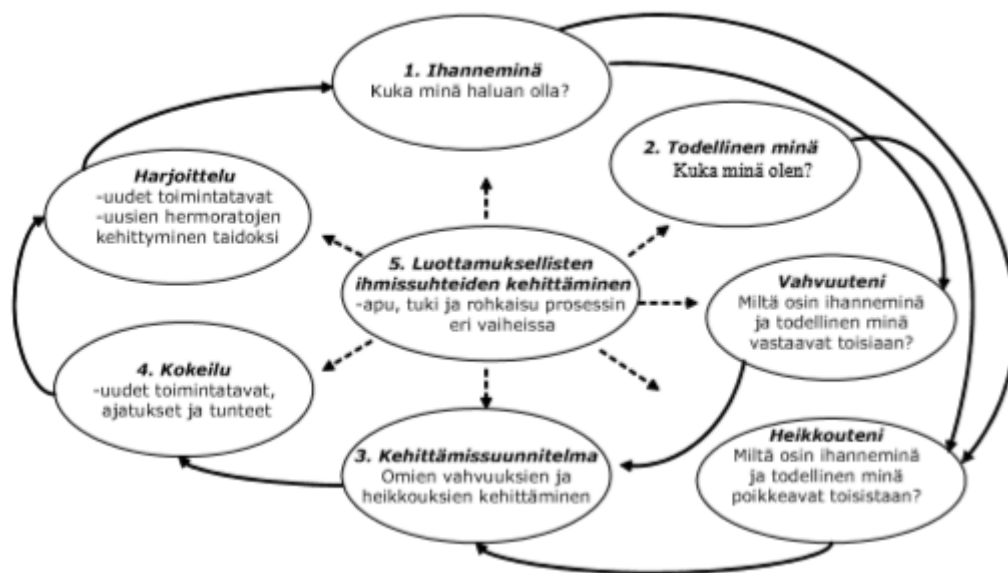
Yksilön tunneälyn lisääntyminen ei kuitenkaan ole riippuvainen terminologiasta, vaan hänet on autettava pohtimaan tunneälykkyyden kokonaisuuksia omaan käyttäytymiseen ja käytännön tilanteisiin peilaamalla. Näin yksilö kokee pieniä havahtumisen hetkiä tunneälyn eri osa-alueilla, kun häntä autetaan systemaattisesti tunnistamaan ja refleктоimaan omia tunteitaan ja niiden vaikutuksia toimintaan. Yksilön ei välttämättä tarvitse tietää mistä tunneälyn osa-alueesta on kyse tätä kehittääkseen, vaan reflektionin avulla hän kykenee parantamaan toimintaansa tällaisten tilanteiden edessä myös jatkossa.

Keskeisimpänä havaintona ja kehitysehdotuksena johtajakoulutusmateriaalin osalta voidaan pitää materiaalissa olevien kokonaisuuksien hahmottamista ”riittävän korkealle” (vrt.

itsetuntemus > itseluottamus) ja tarkoituksenmukaista suuntaamista aineiston kohdeyleisölle. Kuten tutkimuksessa osoitettiin, ei esimerkiksi ryhmänjohtajan ja joukkueenjohtajan itsetuntemuksen määrän tarve eroa toisistaan, vaan molemmat tarvitsevat korkean itsetuntemus kyetäkseen johtamaan joukkoaan tehokkaasti haastavissakin toimintaympäristöissä.

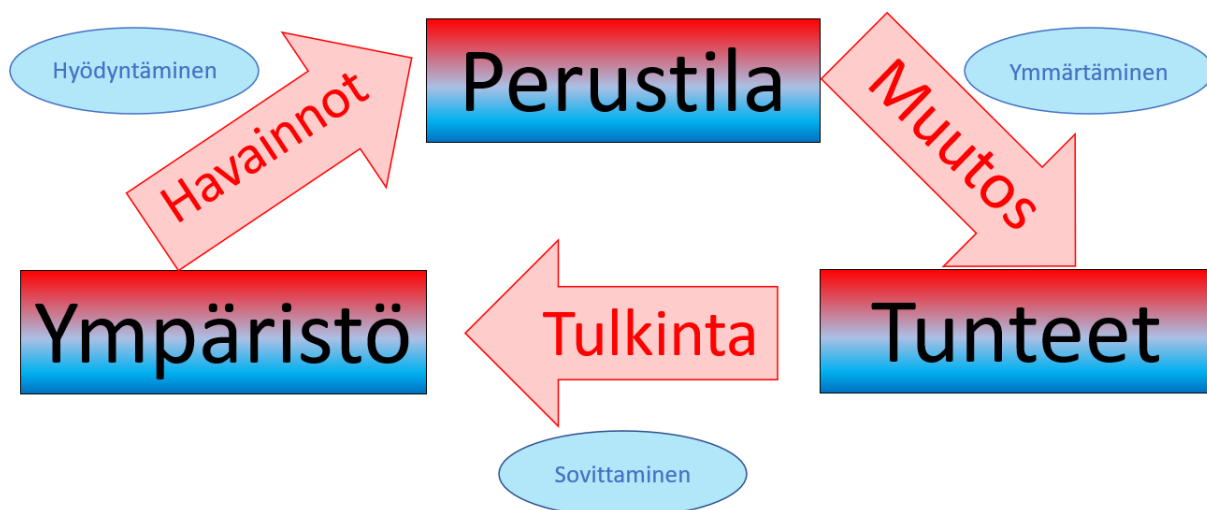
## 5.2 Tunneälytaitojen kehittäminen

Lukuisten tutkimusten mukaan johtajan on mahdollista oppia ja kehittää tunneälytaitojaan. Esimerkiksi yhden merkittävimmän, yliopiston MBA-koulutusten yhteydessä järjestetyn pitkittäistutkimuksen (Boyatzis 1994) tulokset osoittivat, että tunneälytaidot kasvoivat tutkimusohjelman aikana, muutokset olivat pysyviä ja kehittyivät vielä vuosia sen jälkeenkin. Malli, jota oppimisprosessissa käytettiin ja johon tulokset pohjautuivat, oli Boyatziksen (2002) kehittämä johtajuuden kehittämismalli (theory of self directed learning). Malli perustuu viiteen oivallukseen, joilla muodostetaan itseohjatun oppimisen sykli (kuva 6). Vastaavanlaisia tuloksia on saatu myös muilla pitkittäistutkimuksilla. (Simström 2009, 99-102)



Kuva 6. Boyatzis (2002) Itseohjatun oppimisen teoria. (Simström 2009, 97)

Tämän tutkimuksen pohjalta muodostettiin yksinkertaistettu kaavio tunneälyn kehittämiseksi (kuva 7), esiteltävän sotilaan tunneäly -mallin ja itsetuntemuksen kehittämisen kysymyssarjan tueksi (liite 1 ja 2). Tunneälyn kehittämisen kaavion perusta on Boyatziksen itseohjatun oppimisen mallissa, johon on hyödynnetty myös Harri Gustafsbergin (2016) poliisille kehittämän PREP-metodin (Physical Resilience and Efficiency among Police) ajatuksia.



Kuva 7. Tunneälytaitojen kehittämisen kaavio

Perustilalla viitataan kokonaisuuteen, joka sisältää sen hetkisen itsetuntemuksen tason, jossa yksilö on. Tähän sisältyy muun muassa arvopohja, kehotietoisuus ja tunnetietoisuus. Arvopohjalla viitataan omien arvojen tuntemiseen ja niiden toteuttamiseen. Oman arvopohjan tunteminen on keskeinen osa itsetuntemusta, jota pitäisi pohtia etukäteen (Nieminen 2017, 16-18). Kehotietoisuus sisältää tuntemuksen omasta kehosta ja kehontilan muutoksista eri tilanteissa. Tunnetietoisuudella tarkoitetaan tunteiden ja tunnetilojen sekä niiden vaikutusten ymmärtämistä. Perustilan muutostarpeisiin ja muutoksiin reagoidaan tunteilla ja itsetuntemuksen kautta muodostetaan ymmärrys tunteiden vaikutuksesta yksilöön. Tunteiden osalta on tärkeintä tunnistaa, hyväksyä ja sietää niitä. Tässä tutkimuksessa esiteltävä sotilaan tunneäly -malli toimii pohjana sotilaallisessa toimintaympäristössä tarvittavissa tunneälytaidoista.

Tunteiden ymmärtämisen jälkeen tulkinta sovitetaan vallitsevaan toimintaympäristöön. Tähän vaikuttaa tilanne, sosiaalinen vuorovaikutus ja mahdollinen tapahtumien jatkumo. Kuten jo aiemmin on esitetty, tunteet itsessään eivät huomio tulevaa tilannetta, vaan hahmottavat pelkästään nykyisen. Esimerkiksi työhaastattelu saattaa aiheuttaa merkittäviä tunnereaktioita, kuten pelkoa, mutta tulevassa tilanteessa on kuitenkin nähtävä myös mahdollinen unelmien työpaikan saaminen tuon haastattelun lopputuloksena. Sovitettuaamme tunteet vallitsevaan toimintaympäristöön, saadaan tilanteesta reflektion kautta havaintoja, joita hyödyntämällä voidaan kehittää perustilaamme esimerkiksi vastaavanlaisia tilanteita varten. Reflektion tueksi on tässä tutkimuksessa liitteenä itsetuntemuksen kehittämisen kysymyssarja (Liite 1).

Itsetuntemuksen kehittämisen kysymyssarja koostuu kolmesta kysymyksestä, joiden avulla yksilö pystyy refleктоimaan omaa toimintaansa sotilaan tunneäly -mallin pohjalta. Ensimmäisellä kysymyksellä peilataan yleisesti kaikkia mallin kohtia ja pyritään herättämään yksilön oman toiminnan reflektointi sekä siihen yhdistettävä ajatus parantaa toimintaa. Toinen kysymys tuo tunnetietoisuuden mukaan reflektointiin sekä jatkaa ajatusta osa-alueiden kehittämisestä. Kolmas kysymys on puhtaasti tunteisiin liittyvä ja sen tavoitteena on kehittää omien tunteiden havaitsemista ja käyttöä, mutta peilata myös muiden tunteita ja niiden vaikutuksia omaan toimintaan.

Kysymysten määrä on rajattu kolmeen, koska jokainen yksilö voi reflektoida näiden kolmen kysymyksen avulla tarpeelliseksi kokemansa määrän yksittäisistä ajatuksista syvällisiinkin pohdintoihin. Vaikka kysymykset onkin suunnattu ryhmä- ja joukkueetasolle palveluksessa oleville varusmiesjohtajille, eivät ne aseta ennakkovaatimuksia kysymyssarjan käytölle. Näin ollen se soveltuu kaikille yksilöille johtamisen tasosta riippumatta.

## 5.2 Sotilaan tunneäly -malli

Sotilaan tunneäly -malli on lisä jo valmiiseen psyykkisen, sosiaalisen ja eettisen toimintakyvyn pakettiin, jolla tietämystä tunneälystä voidaan lisätä osana muuta koulutusta. Sen sisällyttämisellä koulutukseen osana kaikkea johtajien harjoittamaa toimintaa, voidaan luoda edellytykset johtajille tunneälyn perusteiden hahmottamisesta.

Sotilaan tunneäly -mallin runkona on käytetty Reuven Bar-Onin kehittämän the Emotional Quotient Inventory (EQ-i) -mallin (1997) pohjalta kehitettyä EQ-i<sup>2.0</sup> -mallia (2011). Malliin on otettu vaikutteita kaikista tutkimuksessa aikaisemmin esitellyistä tunneälyteorioista, joiden osa-alueita on peilattu sotilasjohtajan toimintaympäristöön. Toimintaympäristöön peilaamisessa, tutkijana oman positioni ja näkemysteni poissulkeminen puhtaasti objektiivisen näkökulman löytämiseksi on käytännössä mahdotonta. Sotilaan tunneälyn mallissa olen siis hyödyntänyt myös omia näkemyksiäni, mutta pyrkinyt jäsentelemään työurani aikana hahmottelemiani tunneälyn vaatimuksia esiteltyjen tunneälyteorioiden osioiden suurempien kokonaisuuksien alle yksittäisten tapahtumien sijaan.

Kaikissa tutkimuksessa esitellyissä tunneälyteorioissa on lähestytty tunneälyn käsitettä hiukan eri näkökulmasta, joiden en näe yhdenkään soveltuvan täysin sellaisenaan vastaamaan sotilasjohtajan toimintaympäristön tarpeisiin Puolustusvoimien osalta. Salovey - Mayer toi näkemyksen tunteiden ymmärtämisestä, Bar-On täydensi näkemystä sosiaalisen näkökulman lisäämisellä (Emotional-social intelligence, ESI). Goleman toi näkökulman tunteiden havaitsemisen hyödyntämisestä menestyksen tavoittelussa.

Näistä teorioista Bar-Onin EQ-i – mallia on sovellettu onnistuneesti sotilaskäyttöön Yhdysvaltojen ilmavoimissa ja Israelissa, lähinnä valintatestien yhteydessä tehdyssä tunneälytestissä. (Bar-On 2006, 13-16) Tutkimuksesta on rajattu pois johtajavalintoihin liittyvät tunneälyn testaukset, joten en ota kantaa tunneälyn mittaamisesta johtajakoulutuksen valintojen osalta. Tätä pohditaan myöhemmin jatkotutkimustarpeiden osalta.

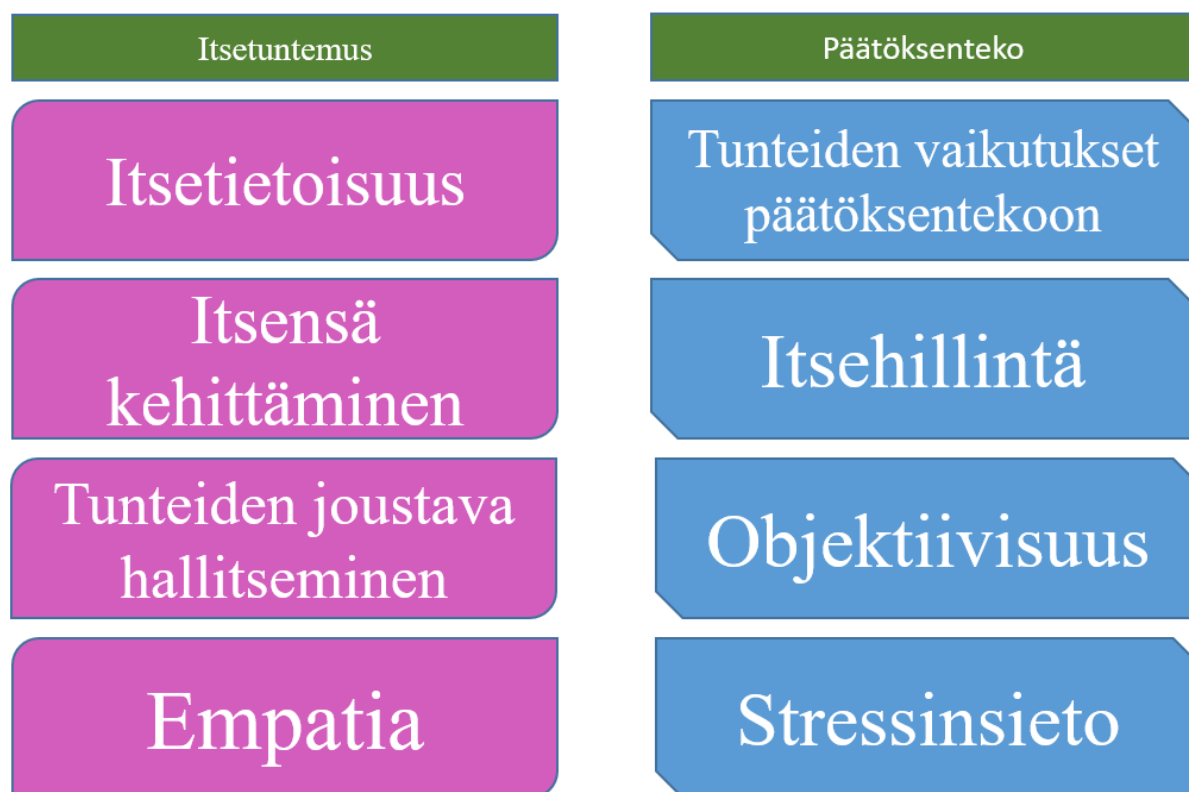
Sotilaan tunneäly -mallissa on lähdetty ajatuksesta sotilasjohtajan toimintaympäristön asettamista vaatimuksista muodostaa paras mahdollinen päätös annetussa aikamääreessä. Sotilasjohtaja toimii toimintaympäristössä, joka voidaan lähtökohtaisesti mieltää ”ääriolosuhteiksi”. Tällä tarkoitan sitä, että toimintakyvyllisesti toimitaan raskaan fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja eettisen paineen alla. Tunteiden osalta tämä tarkoittaa voimakkaita tunnereaktioita.

Avaan ajatusta esimerkin avulla: normaalissa elämässä jokainen kokee lähtökohtaisesti stressiä jossain elämänvaiheessa, jossa täytyy tehdä arkielämän osalta vaikeita päätöksiä, kuten auton tai vaikkapa asunnon ostamisen yhteydessä. On kyettävä tekemään päätös, jolla on mahdollisesti pidempiaikaisia seurauksia. Auton ostamisessakin on kuitenkin mahdollisuus myydä auto myöhemmin pois, mikäli se ei vastannutkaan odotuksia, ja lopulliset seuraukset väärästä valinnasta jäävät kuitenkin enintään taloudelliseksi tappioksi.

Sotilasjohtajan päätöksenteolla on mahdollisesti joka kerralla peruuttamattomat seuraukset, kuten kuolema. Tämä tarkoittaa sitä, että päätöksenteon jälkeen sen peruminen tai muuttaminen on käytännössä mahdotonta ja siitä seuraavat asiat ovat lopullisia. Tämä voidaan hahmottaa esimerkiksi hyökkäyspäätöksenä, jossa johtaja tekee käskyn pohjalta päätöksen hyökätä vaikkapa kukkulalle. Päätöksen tehdessään hänen on hyväksyttävä mahdollisesti syntyvät tappiot ja mahdollisuus itse kuolla hyökkäyksessä. Tähän lisätään vielä oman toimintakyvyn maksimointi hyökkäyksen toteuttamiseksi, eli ryhmän- tai joukkueen johtajan on myös itse annettava sekä taistelullinen, että johtamisellinen panostuksena itse taisteluun. Lisäksi konfliktin edetessä on huomioitava, että johtajan oma toimintakyky mahdollisesti laskee valvottujen öiden, fyysisten koettelemuksien ja mahdollisesti vähäisen ravinnon myötä. Johtajaan vaikuttaa siis suuri määrä toimintaympäristön aiheuttamia muuttujia, joiden hallintaa sotilasjohtajille koulutetaan.

Aikaisemman esimerkin valossa voidaan todeta hyvän päätöksentekokyvyn olevan sotilasjohtajalle erittäin tärkeä ominaisuus. Sotilaan tunneällyn osalta pyritäänkin siis tunneälyllisesti saavuttamaan taso, jossa tunteiden vaikutukset päätöksentekoon voidaan kontrolloida. Tämän saavuttaakseen on johtajan ensin tunnettava itsensä, jolloin hän kykenee tunnistamaan tunteita sekä muokkaamaan toimintaansa niiden perusteella suotuisaan suuntaan. Kun tämä lähtökohtaisesti kaikkeen tunneälylliseen toimintaan liittyvä peruspilari on saavutettu, on johtajalla realistinen kyky analysoida päätöksentekoon liittyviä tunneällyn kokonaisuuksia.

Kuvassa 7 on esitetty sotilaan tunneäly -malli, jossa tunneällyn kokonaisuus jaetaan itsetuntemusta kuvaaviin ja kehittäviin kokonaisuuksiin sekä päätöksentekoon vaikuttaviin kokonaisuuksiin. Kaikki kokonaisuudet peilautuvat myös sosiaaliseen ympäristöön. Tällä tarkoitetaan mallilla saatavien tietojen soveltamista ympäröivään yhteisöön.



Kuva 7. Sotilaan tunneäly -malli

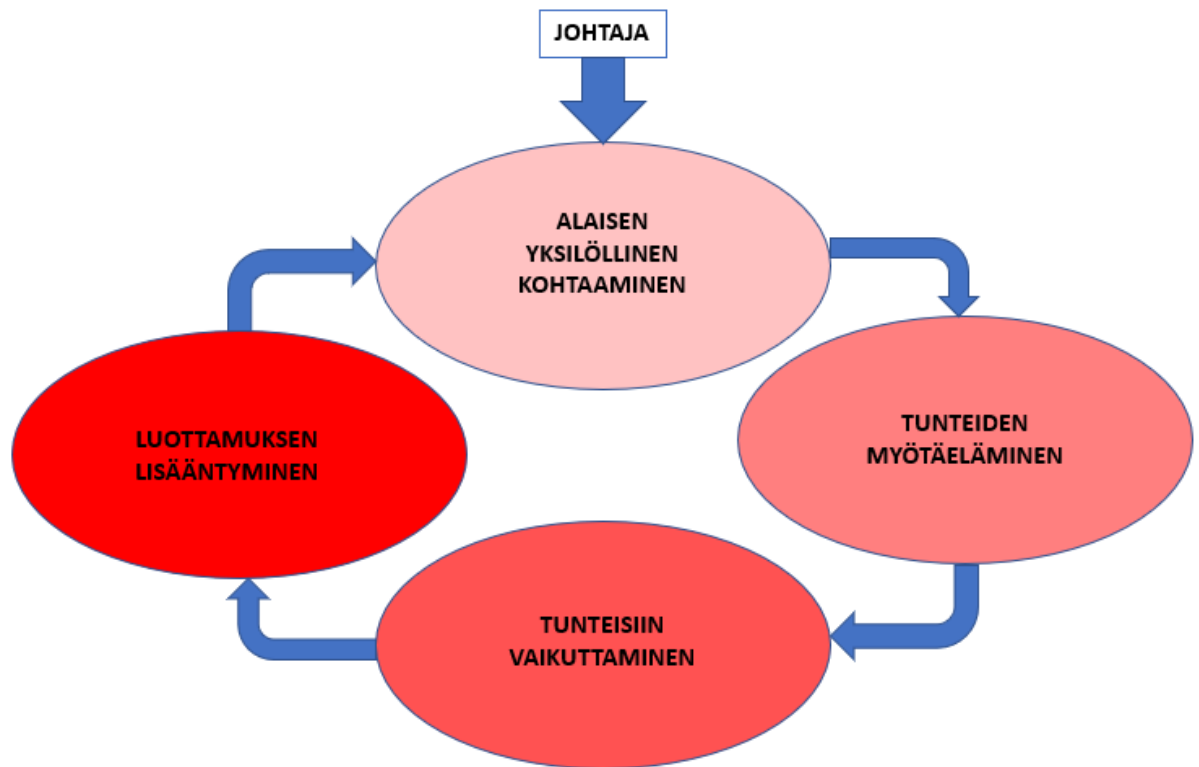
Itsetietoisuus on itsetuntemuksen perusta, jolla tarkoitetaan kykyä tarkastella, ymmärtää ja hyväksyä itsensä. Sen avulla kyetään tunnistamaan omat vahvuudet ja heikkoudet ja näin ollen vahvistamaan omaa itseluottamusta ja tunnistamaan omassa toiminnassa kehitettävät asiat. Oman itsetietoisuuden lisääntyessä muodostuu myös parempi näkemys muiden itsetietoisuuden tasosta ja sitä kautta oman itsetietoisuuden reflektointi syventyy.

Itsensä kehittämisen perustana toimii itsetietoisuuden avulla lisääntynyt määrätietoinen kyky ja halu kehittää omaa toimintaansa. Kun yksilö kykenee kehittämään tavoitteellisesti omaa toimintaansa, hänelle muodostuu parempi käsitys muidenkin toiminnan kehittämisestä. Itsensä kehittäminen on jatkuva prosessi, johon varusmiesjohtajille annettavassa koulutuksessa voidaan antaa perusteet. Kuten kaikissa mallin kokonaisuuksissa ja johtajakoulutuksessa yleensä, on tärkeää, että koulutettavalle muodostuu systemaattinen rutiini esimerkiksi itsensä kehittämiseen, jotta varusmiespalveluksen päättyessä johtajalla on mahdollisuus jatkaa itsensä kehittämistä myös reservissä. Tämän jatkumon luominen korostuu reserviläisiin pohjautuvassa armeijassa, jossa kriisitilanteessa ulosmitataan myös reservissä ylläpidettyä osaamista.



Tunteiden joustava hallitseminen on tunteiden tunnistamista ja niiden käytön hallitsemista tilannekohtaisesti. Se sisältää myös ajatusten ja käytöksen joustavan hallitsemisen eri tilanteissa. Ihmisellä koetaan olevan kuusi tunnetta, joihin viitataan niin sanottuina perustunteina. Nämä ovat ilo, suru, viha, pelko, inho ja hämmästyminen. (Vilkko-Riihelä, psyyke, 478) Tunteilla ilmaisemme jotain itsestämme tilanteeseen liittyen ja muut tilanteessa olevat henkilöt tulkitsevat näitä viestejä, sanallisia ja kehollisia. Suurin osa ihmisistä kokee varsin laajan skaalan tunteita perustunteiden lisäksi ja tunteet helpottavat itseilmaisua eri tilanteissa. Tunteita joustavasti hallitsemalla johtaja pystyy ilmaisemaan kussakin tilanteessa, että tunteet ovat siinä tilanteessa sallittuja ja ohjaamaan joukon mielialaa haluamaansa suuntaan. Esimerkiksi surun muuttaminen toivoksi voi auttaa yksilöä säilyttämään taistelukykyänsä toverin kaatumisen jälkeen. Kaikki ihmiset kokevat tilanteessa erilaisia tunteita, eikä mikään tunne ole toista huonompi. Kun johtaja oppii tunnistamaan omia tunteitaan, hän oppii näkemään ja tulkitsemaan myös muiden tunteita paremmin. Kuten aiemmasta esimerkistä käy ilmi, voidaan toisilla tunteilla edistää toimintakyvyn säilymistä lamaantumisen ja mahdollisen toimintakyvyttömyyden sijasta.

Empatialla tarkoitetaan myötäelämisen taitoa. Se sisältää toisten tunteiden tunnistamisen, ymmärtämisen ja arvostamisen. Empatiakyvyllä voidaan auttaa yksilön toimintakyvyn säilyttämisessä myötäelämällä hänen tilanteessa kokemiaan tunteita. Hyvä tunteiden tunnistamistaito ja kyky reagoida niihin lisäävät myös keskinäistä luottamusta. (Salonen 2017, 155) Empatian kautta johtaja kannustaa omalla esimerkillään myös tunteiden näyttämiseen ja käyttämiseen muodostaen joukon sisälle tunteiden käyttämisen positiivisen myötävaikuttamisen kehän (kuva 8). Kuvassa johtaja kohtaa alaisen yksilöllisesti tulkittuaan kyseisen alaisen tarvitsevan emotionaalista tukea. Kohtaamisen aikana johtaja myötäelää ja tulkitsee alaisensa tunnetiloja, muodostaen syvällisemmän emotionaalisen kontaktin. Kun alainen ymmärtää johtajan yrittävän aidosti samaistua hänen tunnetilaansa, on johtaja saavuttanut alaisensa luottamuksen. Luottamuksen saavuttaminen mahdollistaa alaisen tunteisiin vaikuttamisen. Tunteisiin vaikuttaminen näkyy alaiselle tunnetilan helpottumisena ja lisää hänen luottamusta johtajaansa kohtaan. Luottamuksen lisääntyminen ilmenee johtajan ja kyseisen alaisen kohtaamisten lisääntymisenä. Seuraavan kerran kun alainen tarvitsee emotionaalista tukea, hänellä on jo yksi kokemus tunnetilan onnistuneesta purkamisesta johtajansa kanssa, joten kynnys hakea emotionaalista tukea kyseiseltä johtajalta on huomattavasti pienempi.



Kuva 8. Tunteiden positiivisen myötävaikuttamisen kehä

Kun ymmärrys tunteista ja itsetuntemuksesta on saavutettu siltä osin, että johtajalla on alustava käsitys siitä mitä tunteet ovat ja mistä ne voivat johtua sekä perusymmärrys itsetuntemuksen kehittamisestä, voidaan miettiä tunneälyä osana päätöksentekoa. Tunteiden vaikutus päätöksentekoon sisältää ymmärryksen siitä, että tunteet vaikuttavat päätöksentekoon joko positiivisesti tai negatiivisesti. Tätä kautta syntyy myös ymmärrys oman toiminnan vaikutuksista tunteisiin päätöstä tehdessä. Toiminnan reflektoinnin kautta voidaan luoda johtajille havahtumisen kokemuksia tunteiden vaikutuksista tehtyihin päätöksiin. Kun perusta tunneälykkyydestä on luotu, on mahdollista, että jo yhden riittävän selkeän käytännön reflektoinnin jälkeen päästään johtajan osalta havaintoon tunteiden vaikutuksesta päätöksentekoon. Johtajalle tarjoutuu varusmiespalveluksensa aikana varmasti riittävä määrä mahdollisuuksia tällaisiin reflektointeihin, joilla saadaan vahvistettua systemaattisen itsekehittämisen syntymistä.

Itsehillinnällä tarkoitetaan tunteiden joustavaa hallitsemista. Tämä tarkoittaa impulsiivisten ja hätiköityjen päätösten välttämistä onnistuneen tunnetilan tunnistamisen kautta. Sotilasjohtajia kannustetaan koulutuksensa aikana tekemään nopeita päätöksiä, jotta heidän kykynsä ylipäättään muodostaa päätös, päättämättömyyden sijaan, kehittyä. Tämä johtaa vääjäämättä siihen, että varsinkin koulutuksensa alkuvaiheilla on kyse impulsiivisista, hätiköidyistä päätöksistä. Nostamalla tämän esiin reflektoinnin kautta, luodaan pohja itsehillinnän merkityksen hahmottamisessa ja perusteet sen kehittämiseksi. Kyky hallita omia tunnetilojaan on kriittinen taito objektiivisuuden saavuttamiseksi.

Objektiivisuus sisältää tunteista riippumattoman päätöksenteon pohjan. Objektiivisuutta voidaan päätöksenteossa hyödyntää joko yksilön tunnetilan tulkinnan tuottamiseksi tai päätöksentekotilanteen kokonaisuuden objektiivisessa analysoinnissa. Objektiivisuus mahdollistaa tilanteen näkemisen sellaisena kuin se on, ilman tunnesidonnaisia muuttujia. Tämä korostuu nimenomaan sellaisissa tilanteissa, joissa sotilasjohtaja joutuu tekemään vaikeita päätöksiä joiden seuraukset ovat peruuttamattomat, mutta joiden vaikutukset taistelun kannalta saattavat olla merkittäviä. Tällaisissa tilanteissa johtajan on kyettävä erottelamaan epäsuotuisien tunteiden vaikutukset lopullisesta päätöksestä, jotta joukkoa voidaan käyttää tehokkaasti osana kokonaisuutta. Tämä johtaa mallin viimeiseen kohtaan, stressinsietoon.

Stressinsieto sisältää paineen alla syntyvien tunnetilojen tunnistamisen ja niiden hallitsemisen. Tähän liittyy fyysinen ja psyykkinen paine, joka aiheuttaa mahdollisesti toiminnan kannalta haitallisia tunnetiloja. Tunnistamisen ja hallitsemisen kautta yritetään ehkäistä näiden tunnetilojen vaikutukset päätöksentekoon. Aiempien esimerkkien myötä voidaan stressinsieto nostaa yhdeksi suureksi sotilasjohtajan päätöksentekoon vaikuttavista tekijöistä, koska sotilaallinen toimintaympäristö luo normaalista poikkeavan määrän stressiä varsinkin johtajille ja joukon tehokas toiminta on kuitenkin johtajan päätöksenteosta riippuvainen. Stressinsieto on myös yksi uuden toimintakykykoulutuksen, taistelijan mielen, suurista koulutettavista kokonaisuuksista.

Vaikka raja-alue on tehty ryhmän- ja joukkueenjohtajiin, on malli itseään kehittävä ja soveltuu tunneälyn tasosta riippumatta kaikkien käyttöön. Mallin yleispätevyydellä saavutetaan niin sanottu universaalius, jossa mallin käyttäjän reflektointi alkaa hänen tiedostamastaan lähtötilanteesta. Näin ollen sen kehittäminen ei pääty tiettyyn pisteeseen yksilöissä, vaan jokainen, kriittisellä ja realistisella itsereflektoinnilla, voi kehittyä mallia käyttämällä.

### 5.3 Johtopäätösten yhteenveto

Kuten tutkimuksesta käy ilmi, on tunneälytaidoilla merkittävä vaikutus johtajana menestymiseen. Sotilaskontekstiin sidottuna korostuu tunneälyn merkitys, koska toimintaympäristön asettamat haasteet poikkeusoloissa ovat henkisesti niin kuormittavia. Tässä tutkimuksessa esitellyn mallin sisällyttäminen johtajakoulutukseen toisi pienellä vaivalla potentiaalisesti suuriakin tuloksia johtajana kasvamisessa ja päätöksenteossa. Kuten jo osoitettiin, on maailmalla saatu lukuisilla tutkimuksilla myös tuloksia tunneälytaitojen kehittymisestä myös vuosien päästä itse koulutuksesta, eli voidaan todeta hyödyn kumuloituvan vielä pitkälle reserviin siirtymisen jälkeen. Tutkimuksessa esitetyllä mallilla saadaan siis hyötyä varusmiespalveluksen aikana ja sen jälkeen. Tämä on merkittävä etu Puolustusvoimille, koska toiminta pohjautuu yleiseen asevelvollisuuteen.

## 6. POHDINTA

### 6.1 Tutkimuksen reflektointi

Tunneälystä terminä puhutaan Puolustusvoimissa vähän, mutta siihen liittyviin kokonaisuuden osa-alueisiin on paljon viittauksia. Puolustusvoimien osalta tunneälystä on tehty tutkielmia (esim. Tähkänen 2011) ja tunneäly esiintyy myös muutamassa päätöksentekoa ja johtamista käsittelevässä tutkimuksessa (esim. Nykänen 2017, Ahonen 2017). Maailmalla tunneälyn tutkimus on moninkertaistunut viimeisen vuoden aikana, joka voidaan päätellä Pekka Freesen (Freese 2019, 4) tunneälyyn liittyvästä tutkimuksesta, jossa hän mainitsee tammikuussa (4.1.2019) 2019 Google Scholarin ”emotional intelligence” hakusanan tuottaneen 314 000 tulosta. Nyt hiukan yli vuoden jälkeen (15.3.2020) hakusanalla löytyvien tulosten määrä on 2 800 000. Vuodessa tulokset ovat lähes yhdeksänkertaistuneet. Tutkimuksen osalta voitaneen siis puhua ajankohtaisesta aiheesta.

Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda syvempää ymmärrystä tunteista ja tunneälystä sekä tarkastella niiden esiintymistä sotilasjohtajien keskeisessä koulutusmateriaalissa. Tutkimuksessa tehdyt havainnot vastasivat osittain tutkijan ennakkokäsityksiä, joiden mukaan tunneälyyn liittyviä kokonaisuuksia ei juurikaan käsitellä käsikirjoissa ja oppaissa, mutta niitä esiintyy syväjohtamisen mallissa ja uudessa toimintakykykoulutuksessa.

Ensimmäisessä vaiheessa tavoitteena oli avata tunteen ja tunneälyn käsitteet kirjallisuuskatsauksella. Näiden avulla laadittiin teoreettinen viitekehys, jonka avulla johtajakoulutusmateriaalista voitiin etsiä tunneälyn osa-alueisiin liittyviä viittauksia. Suurin osa lähteistä oli yhteneviä viitekehyksessä esitetyistä asioista ja vallitsevista teorioista, eikä mitään yllättävää noussut aineistosta.

Toisessa vaiheessa tutkittiin aikaisemmin muodostetun viitekehysten avulla tunneälyn esiintymistä johtajakoulutusmateriaalissa. Tämä vaihe noudatteli tutkijan ennako-odotuksia täysin. Tutkijan ennako-odotukset ovat muodostuneet noin 10 vuoden kokemuksesta Puolustusvoimista ja sen johtamiskoulutuksesta, joten mitään yllättävää ei noussut myöskään tässä vaiheessa. Tutkimus antoi kuitenkin uutta näkökulmaa tarkastella jo tutuksi muodostunutta materiaalia.

Ensimmäisen ja toisen vaiheen tuloksilla olen vastannut molempiin asetettuihin tutkimusongelmiin sekä tuottanut

Tunneälytaitojen ymmärtämisen kouluttamisen lisääminen toimintakykykoulutuksen kokonaisuuteen voisi tuoda lisäarvoa johtajien koulutukseen, mutta tämä vaatii toki kouluttajiltakin kykyä ymmärtää tunneälyn kokonaisuutta. Tämäkin on yksi myöhemmin esitellyistä jatkotutkimusaiheista.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen pätevyyttä voidaan tarkastella reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että kuinka hyvin tutkimus on toistettavissa ja validiteetilla sitä, että tutkitaanko niitä asioita, joita piti tutkia. (Tuomi & Sarajärvi, 158-161) Tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin olen pyrkinyt huomiamaan tutkimuksen kohteen määrittelyllä luotettavien lähteiden avulla, tutkimuksen tavoitteiden läpinäkyvällä esittelyllä, oman tutkijan näkemykseni esiintuomisella tutkimusaiheeseen, perustelemalla selkeästi rajatun aineiston ja sen analyysiin sekä niiden yhteyden johtopäätöksiin.

Koko tutkimusprosessin ajan olen pyrkinyt avaamaan ja perustelemaan esittelemiäni tieteellisiä valintoja ja pitämään objektiivisen aineistolähtöisen näkökulman, perustellen tutkimuksessa esiintyvät omat näkemykseni selkeästi aineistosta erillään. Selkeää perustutkimusta Puolustusvoimissa ei ole aiheesta tehty ja Suomessakin aiheeseen liittyvä kirjallisuus on muutamien tutkijoiden tekemien tutkimusten pohjalle rakennettu. Tämä on huomioitu myös lähteiden valinnassa, jotta pystytään lisäämään tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimukseen käytettävän ajan vuoksi, ei siinä ole huomioitu johtajille pidettyjen yksittäisten käytännönharjoitusten tai case-ratojen sisältämää tunneälykoulutusta ja päätöksenteon kehittämistä. Tämä asettaa tutkimuksen kokonaisluotettavuuden kyseenalaiseksi, koska käytännönharjoitukset ovat kuitenkin merkittäviä koulutustilaisuuksia oppia ja syventää aikaisempaa tietämystä. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan siis tarkastella pelkästään kaikille yhtenäisen käsketyn johtajakoulutusmateriaalin osalta.

### 6.3 Jatkotutkimus

Ihmisen psykososiaalisen toiminnan tutkimukseen on jatkotutkimusmahdollisuuksia lähes loputtomasti, mutta tutkimukseni kannalta esittelen neljä ajankohtaisinta. Jatkotutkimuskohteiden arvioinnissa painotin mielestäni tutkimukselle eniten lisäarvoa tuovia, mutta ajallisesti ja resurssillisesti toteuttamiskelpoisia esimerkiksi upseerin virkaurakurssien aikana (kandidaattitutkielma, Pro Gradu, väitöskirja).

Ensimmäinen jatkotutkimuskohde voisi olla kouluttavan henkilöstön tunneälykkyyden selvittäminen ja kyvykkyys kouluttaa tunneälytaitoja. Tutkimuksessa selvitettäisiin, onko johtajakoulutusta antavilla kouluttajilla riittävä henkilökohtainen tunneälypohja ja mikä on heidän todellinen kykynsä kouluttaa tunneälytaitoja sekä minkälaisia jatkokoulutustarpeita asiaan liittyen nousee. Vaikka johtajakoulutuksesta on ohjeistettu kansallisesti yhtenäinen koulutuskokonaisuus, on johtajakoulutusta antavien joukko-osastojen toimintatavoissa varmasti toteuttamisen suhteen jotain eroavaisuuksia. Tämä muodostuu jo pelkästään siitä, että kouluttajien yksilölliset kyvyt tulkita, opettaa ja kouluttaa vaihtelevat. Näiden yksilöllisten erojen selvittäminen joukko-osastojen johtajakoulutuksen osalta voisi tuoda myös merkittävää lisäarvoa tunneällyn kouluttamisen kehittämiseen.

Toisena jatkotutkimuskohteena voitaisiin selvittää tunneällyn mittaamista nykyisessä P1 ja uusittavana olevassa P2 valintatesteissä. Tarkastelussa voitaisiin selvittää, esiintyykö tunneällyn osa-alueita käytetyissä valintatesteissä ja lisäksi tarkastella käytetäänkö tai tarvitaanko tehtäväkohtaisia valintakriteerejä tunneällyn näkökulmasta, kuten joukkueenjohtajan ja ryhmänjohtajan, joukkueenjohtajan ja komppanian päällikön tunneälytaitojen eroavaisuuksien tai tarkemmin esimerkiksi jääkärijoukkueenjohtajan ja kranaatinheitinjoukkueenjohtajan tunneälytaitojen eroavaisuuksien mittaamiseen.

Kolmantena jatkotutkimuskohteena voitaisiin selvittää käytännön havainnot ja kokemukset Sotilaan tunneäly -mallin ja itsetuntemuksen kehittämisen työkalun käytöstä. Tämä auttaisi tarkastelemaan mallin vahvuuksia ja heikkouksia sekä kehittämään mallia ja työkalua vastaamaan enemmän sitä, mihin se on suunniteltu. Samalla voitaisiin kerätä dataa myös reserviläisiltä mallin käytöstä ja hyödyistä, jotta saadaan selville myös mahdolliset pidemmän aikavälin hyödyt ja havainnot. Tähän liittyen voidaan myös havainnoida koulutukseen käytettävissä olevan ajan ja annetun koulutuksen hyötysuhdetta. Riittääkö esimerkiksi sotilaan tunneällyn opettaminen ja itsetuntemuksen kehittämisen työkalun käyttö varusmiesjohtajille

annetussa koulutusajassa kehittämään riittävän kattavan pohjan tunneälytaitojen kehittämiselle ja voidaanko näitä taitoja hyödyntää jo varusmiespalveluksen aikana riittävästi.

Neljäntenä jatkotutkimuskohteena voitaisiin tarkastella muuttumattomina pidettyjen persoonallisuuden piirteiden muuttumista varusmiespalveluksen aikana koettujen yksilön toimintakyvyn ylärajoilla käytyjen kokemusten seurauksena (esim. Leskinen, Sinkko, Virtanen 2012; Jackson, Thoemmes, Jonkman, Ludtke & Trautwein 2012; Dar, Y., & Kimhi, S. 2001.) Voidaanko esimerkiksi hyvin keskitetyllä tunneälyn kouluttamisella yhdistettynä toimintakyvylisesti erittäin raskaisiin kokemuksiin saada selkeitä positiivisia vaikutuksia tunneälyn kehittymisessä. Pystyttäisiinkö tällä tehostamaan ja kohdistamaan tunneälyn kouluttamista esimerkiksi tiettyihin harjoituksiin tai koulutustapahtumiin ja saada siitä huolimatta aikaan pysyvää ja merkittävää tunneälytaitojen kehittymistä.

## 6.4 Loppusanat

Tutkimuksen perusteella lukijalla pitäisi olla käsitys tutkittavasta ilmiöstä, jonka perusteella voi kriittisesti tarkastella ja pohtia omaa näkökulmaansa asiaan. Puolustusvoimien ratkaisulähtöisen kulttuurin ”teoriasta käytäntöön” -hengessä halusin myös tarjota käytännön työkalun kouluttajille sekä mallin, josta tunneälykoulutusta voidaan lähteä jatkokehittämään rakentavan dialogin avulla. Toivon, että tunneälyn tutkimusta tehdään tulevaisuudessa vieläkin laajemmin Puolustusvoimien näkökulmasta, koska tutkimukseni myötä näin siinä huomattavaa potentiaalia kehittää kouluttamista hyvällä hyötysuhteella.

Itsetuntemuksen kehittämisen kysymyssarja yhdessä tutkimuksessa syntyneen Sotilaan tunneäly -mallin kanssa on liitetty tutkimukseen ja niiden käyttö Puolustusvoimien ulkopuolella ilman tutkijan lupaa on kielletty. Tunneälyn tutkimuksen eteenpäin viemiseksi on niiden kriittinen tarkastelu ja kyseenalaiseksi saattaminen jopa suotavaa.



## LÄHTEET

- Bar-On, R. 2006. The Bar-On model of emotional-social intelligence. *Psicothema* 18:13-25.
- Boyatzis, R. E. & Sala, F. 2004. The Emotional Competence Inventory (ECI). Teoksessa G. Geher (toim.) *The Measurement of Emotional Intelligence*. Hauppauge, NY: Nova Science Publishers, 147-180.
- Dunderfelt, T. 2012. *Tunnista temperamentit*. Juva: Bookwell Oy.
- Eskola, J & Suoranta, J. 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 10. painos. Tallinna: Vastapaino.
- Freese, P. 2019. Tunneällyn yhteys tunteiden havaitsemisen tarkkuuteen ja miellyttävyyden kokemukseen kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa. Pro gradu -tutkielma. Helsingin lääketieteellinen tiedekunta.
- Goleman, D. 1999. *Tunneäly työelämässä*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Goleman, D. 2000. *Tunneäly: lahjakkuuden koko kuva*. Kahdeksas painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Goleman, D., Boyatzis, R. A. & McKee, A. 2002. *Primal leadership. Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Harala, J. 2018. Taistelijan mieli -koulutusohjelman kehittäminen, vuosi 2018 väliraportti. Puolustusvoimien asian-hallintajärjestelmä. AP1174.
- Kolari, P. 2010. *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Laine, V. & Vilkkö-Riihelä, A. 2006. *Mielen maailma 4: Tunteet, motiivit ja taitava ajattelu*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Lazarus, R. & Smith, C. 1990. Emotion and Adaption. *Contemporary Sociology* 21(4):609-637.

Maavoimien Esikunta. 2018. Jääkärijoukkueen ja -ryhmän käsikirja. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

Nieminen, V. 2017. Keho-mieli-tilan säätäminen poliisin PREP-koulutuksessa. Poliisiammattikorkeakoulun opinnäytetyö.

Niiniluoto, I. & Räikkä, J. 1997. Tunteet. Helsinki: Yliopistopaino.

Nissinen, V. 1997. Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet. Helsinki: Hakapaino Oy.

Nissinen, V. 2000. Uuteen johtajakoulutukseen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Nissinen, V. 2003. Kehittyvä varusmieskoulutus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Nummenmaa, L. 2010. Tunteiden psykologia. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Pekkarinen, O. 2014. Pragmatismi ja sotilaspedagogiikka – tieteenfilosofinen tarkastelu. Teoksessa A. Mutanen & O. Pekkarinen (toim.) *Sotilaspedagogiikka*. Professori Juha Mäkisen 50-vuotisjuhlakirja. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2. N:o 13. Helsinki, 189-203.

Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus. 1999. Joukkueen opas. Helsinki: Oy Edita Ab.

Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus. 2003. Ryhmänjohtajan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Pääesikunnan henkilöstöosasto. 2012. Johtajan käsikirja. Tampere: Juvenes Print Oy.

Pääesikunnan koulutusosasto. 1990. Sotilasjohtaja II osa. Helsinki: Valtion Painatuskeskus.

Pääesikunnan koulutusosasto. 1991. Ryhmänjohtajan opas. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pääesikunnan koulutusosasto. 1991. Sotilasjohtaja I osa. Helsinki: Valtion Painatuskeskus.

Pääesikunnan koulutusosasto. 2006. Kouluttajan opas. Helsinki: Edita Prima Oy.

Pääesikunnan koulutusosasto. 2020. Sotilaan käsikirja. Helsinki.

Rantanen, J. 2013. Tunteella! Voimaa tekemiseen. Liettua: BALTO Print.

Ruuskanen, M. 2018. Laadullinen tutkimus – aineiston analyysimenetelmät -oppituntipaketti. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Saarinen, M. 2001. Tunne älysi - älyä tuntevasi. Juva: WS Bookwell Oy.

Saarinen, M. & Aalto-Setälä, P. 2007. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet. Liettua: BALTO Print.

Salovey, P. & Mayer, J. 1990. Emotional Intelligence. Baywood Publishing Co.

Saunders, M & Lewis, P & Thornhill, A. 2016. Research methods for business students. Seventh edition. Slovakia: Pearson Education Limited.

Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Sirén, T. 2018. Tieteenfilosofia ja metodologia -oppituntipaketti. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Sirén, T. 2010. “Verum est ipsum factum” – True is what has been made as such. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Sirén, T. & Pekkarinen, O. 2017. Tieteenfilosofis-metodologisia perusteita Pro gradu - tutkielman laadintaan. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Vilkko-Riihelä, A. 1999. Psykye, psykologian käsikirja. Porvoo: WS Bookwell Oy.

## LIITTEET

- Liite 1 Itsetuntemuksen kehittämisen kysymyssarja
- Liite 2 Sotilaan tunneäly -malli kuvana

**Itsetuntemuksen kehittämisen kysymyssarja**

1. Mitä uutta opin itsestäni ja miten hyödynnän sitä?
2. Miten kehitän toimintaani tunnehavaintojeni perusteella?
3. Miten tunteet vaikuttivat johtamiseeni ja päätöksentekooni?

**Sotilaan tunneäly -malli**